

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри логістики  
\_\_\_\_\_  
Григорак М.Ю.  
(підпис, П.І.Б)  
«4» червня 2021 р.

## ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Логістична підтримка багатоканального продажу товарів магазину одягу»

зі спеціальності	<u>073 «Менеджмент»</u> (шифр і назва)
освітньо-професійна програма	<u>«Логістика»</u> (шифр і назва)
форма навчання	<u>денна</u>

Виконавець:	<u>Шиян Олександра Павлівна</u> (прізвище, ім'я та по батькові)	(підпис, дата)
-------------	--	----------------

Науковий керівник:	<u>Гармаш О.М.</u> (прізвище та ініціали)	(підпис, дата)
--------------------	--	----------------

Нормоконтролер:	<u>Кабан Н.Д.</u> (прізвище та ініціали)	(підпис, дата)
-----------------	---	----------------

Київ 2021

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра логістики

Освітнього ступеня

бакалавр

Форма навчання

денна

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(шифр найменування)

Освітньо-професійна програма

«Логістика»

(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри логістики

Григорак М.Ю.

(підпис, П.І.Б.)

« 17 » травня 2021 р.

## ЗАВДАННЯ

### НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Шиян Олександр Павлівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: «Логістична підтримка багатоканального продажу товарів магазину одягу» затверджена наказом ректора від 28 квітня 2021 р. № 679/ст.

2. Термін виконання роботи: з 17.05.2021 р. по 06.06.2021 р. та з 14.06.2021 р. по 20.06.2021 р.

3. Дата подання роботи на випускну кафедру 04.06.2021 р.

4. Вихідні дані до проекту: загальна та статистична інформація компанії «New Yorker», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з організації та управління багатоканальними продажами товарів магазину одягу, інтернет-джерела.

5. Зміст пояснювальної записки: сутність і основні інструменти багатоканального продажу; аналіз трендів багатоканальних продаж в ритейлі; логістична підтримка багатоканальних продаж; аналіз діяльності компанії New Yorker на ринку України; аналіз товарного асортименту та економічних показників ТОВ «Нью Йоркер Україна»; впровадження логістичний підходу до управління товарними групами у магазинах «New Yorker»; розробка рекомендацій щодо формування багатоканального продажу товарів ТОВ «Нью Йоркер Україна»; розрахунок економічного ефекту від проектних пропозицій.

6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

## 7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	17.05.21- 20.05.21	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення слабких місць, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	21.05.21- 24.05.21	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків	25.05.21- 29.05.21	виконано
4.	Редагування перших варіантів та підготовка остаточного варіанта дипломної роботи, перевірка у нормоконтролера	30.05.21- 01.06.21	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	02.06.21- 03.06.21	виконано
6.	Подання дипломної роботи на кафедру логістики	04.06.21	виконано

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

## 8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доц. Гармаш О.М.	17.05.21	17.05.21
Розділ 2	доц. Гармаш О.М.	21.05.21	21.05.21
Розділ 3	доц. Гармаш О.М.	25.05.21	25.05.21

## 9. Дата видачі завдання «17» травня 2021 р.

Керівник дипломної роботи: \_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Завдання прийняв до виконання: \_\_\_\_\_  
(підпис випускника)

Гармаш О.М.  
(П.І.Б.)

Шиян О.П.  
(П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до дипломної роботи на тему «Логістична підтримка багатоканального продажу товарів магазину одягу» складає 83 сторінок та містить 19 рисунків, 14 таблиць, 53 використаних джерела.

ЛОГІСТИЧНА ПІДТРИМКА, БАГАТОКАНАЛЬНІ ПРОДАЖІ, ОМНІКАНАЛЬНІ ПРОДАЖІ, МАГАЗИН ОДЯГУ, ТОВАРНІ ГРУПИ, ІНТЕРНЕТ-ПРОДАЖІ

В теоретичному розділі дипломної роботи було досліджено сутність і основні інструменти багатоканального продажу, проведений аналіз трендів багатоканальних продаж в ритейлі, а також досліджено сутність логістичної підтримки багатоканальних продаж.

В аналітичному розділі дипломної роботи був проведений аналіз діяльності компанії «New Yorker», аналіз товарного асортименту ТОВ «Нью Йоркер Україна» та його виробничо-фінансових показників діяльності.

В проектному розділі дипломної роботи були розроблені рекомендації щодо впровадження логістичний підходу до управління товарними групами у магазинах «New Yorker» на основі проведеного ABC-XYZ аналізів та надані пропозиції щодо формування багатоканального продажу товарів ТОВ «Нью Йоркер Україна». Також були проведені розрахунки економічної ефективності проектних пропозицій.

Матеріали дипломної роботи рекомендуються використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

## **ABSTRACT**

The total volume of the explanatory note for the thesis «Logistical support of multi-channel sales of clothing store goods» is 83 pages and contains 19 figures, 14 tables and 53 sources used.

**LOGISTICS SUPPORT, MULTI-CHANNEL SALES, OMNICHANNEL SALES, CLOTHING STORE, PRODUCT GROUPS, ONLINE SALES**

In the theoretical section of the thesis the essence and basic tools of multichannel sales were investigated, the analysis of trends of multichannel sales in retail was carried out, and also the essence of logistical support of multichannel sales was investigated.

In the analytical section of the thesis was analyzed the activities of «New Yorker», analysis of the product range of LLC «New Yorker Ukraine» and its production and financial performance.

In the project section of the thesis were developed recommendations for the implementation of a logistical approach to the management of product groups in stores «New Yorker» on the basis of ABC-XYZ analysis and provided proposals for the formation of multi-channel sales of LLC «New Yorker Ukraine» goods. Also, calculations of the economic efficiency of project proposals were carried out.

Materials of the thesis are recommended for use during scientific research, in the educational process and in the practical work of specialists of logistics departments.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	7
ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОЇ ПІДТРИМКИ БАГАТОКАНАЛЬНОГО ПРОДАЖУ ТОВАРІВ .....	11
1.1 Сутність і основні інструменти багатоканального продажу .....	11
1.2 Аналіз трендів багатоканальних продаж в ритейлі .....	16
1.3 Логістична підтримка багатоканальних продаж .....	19
1.4 Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «NEW YORKER» НА РИНКУ УКРАЇНИ .....	26
2.1 Загальна характеристика компанії «New Yorker» .....	26
2.2 Аналіз товарного асортименту ТОВ «Нью Йоркер Україна» .....	35
2.3 Аналіз основних економічних показників підприємства .....	39
2.4 Висновки до розділу 2 .....	44
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НЬЮ ЙОРКЕР УКРАЇНА» ЗА РАХУНОК ЛОГІСТИЧНОЇ ПІДТРИМКИ БАГАТОКАНАЛЬНОГО ПРОДАЖУ ТОВАРІВ .....	45
3.1 Впровадження логістичний підходу до управління товарними групами у магазинах «New Yorker» .....	45
3.2 Пропозиції щодо формування багатоканального продажу товарів ТОВ «Нью Йоркер Україна» .....	56
3.3 Розрахунок економічного ефекту від проектних пропозицій .....	66
3.4 Висновки до розділу 3 .....	73
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	79

## **ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

IT	– інформаційні технології;
н/в	– не відомо;
TOB	– товариство з обмеженою відповідальністю;
DOM	– розподілене управління замовленнями (Distributed Order Management);
IO	– система оптимізації запасів (Inventory Optimization);
NPV	– чиста поточна вартість (Net Present Value);
OMS	– система управління замовленнями (Order Management System).

## ВСТУП

Успіх діяльності кожного fashion-ритейлера безпосередньо залежить від грамотно вибудованої логістики. Адже затримка нової колекції на прилавках магазинів навіть на тиждень може завдати великої шкоди їх прибутку. Особливо гостро питання, пов'язане зі своєчасною доставкою товарів, постає для підприємств, які володіють мережею магазинів. Причому терміни доставки є не єдиною проблемою логістики магазинів одягу. Особливе значення також мають і проблеми збереження товарів, умов їх транспортування та інше.

Пандемія вдарила по офлайн-магазинах. В останні місяці інтернет став чи не єдиним джерелом доходу fashion-ритейлу. Малоймовірно, що ритейлери з сегмента fashion повністю переорієнтуються на продаж у онлайн. Після закриття магазинів обсяги продажів одягу впали на 75-80%. Швидше за все, після зняття обмежень буде пік – як мінімум, покупці скупили по шопінгу.

При цьому карантин значно прискорив темпи зростання онлайн-торгівлі. Зараз ринок e-commerce став чи не єдиним джерелом доходу в fashion-ритейлі. Ставлення до нього в корені змінилося: компанії, що використовують інтернет-магазини як додатковий інструмент, змінили пріоритети. Прискорився розвиток майданчиків, змінилися купівельні звички.

Так, по завершенню епідемії ми точно побачимо спад, але e-commerce залишиться важливим джерелом доходів. Компаніям потрібно буде залишатися гнучкими і підтримувати якість послуг.

Багатоканальні (мультиканальні) продажі (від англ. multichannel) – це можливість реалізації товару через різні елементи ланцюга продажів: зі складів, магазинів, через каталоги і Internet-магазини (e-commerce) [43].

Концепція багатоканального продажу полягає в тому, що запаси компанії починають розглядатися в сукупності. Тобто компанія може контролювати запаси, які розміщені в якості замовлень на закупівлю у постачальника, запаси в дорозі, запаси на складах, в магазинах, доступні для Internet-продажу.



Компанія оперує бізнес-процесом повністю, немає відокремлених каналів, і є різні місця розташування запасів: у разі великої компанії, це кілька розподільних центрів, мережа магазинів тощо. Таким чином, на основі певних критеріїв пріоритизації, використовуючи всі доступні на поточний момент часу запаси в ланцюжку поставок в різних містах, при наявності ряду обмежень, можна виконати замовлення клієнта з високою ймовірністю.

Раніше передові мульти-канальні ритейлери вдавалися до агрегування страхового запасу для виконання замовлень з онлайн-магазину, каталогу або забезпечення покупок в магазині. Тепер у них з'явився новий джерело цінної інформації про поведінку покупців, за допомогою якої продавці розуміють, яким чином запас утилізується в розрізі кожного каналу збуту. Ця інформація також використовується для скорочення страхового запасу в ланцюжку поставок, забезпечення потрібного товару в потрібному місці для задоволення потреб клієнтів.

Все це обумовило актуальність вибраної теми дипломної роботи.

Метою дипломної роботи є вивчення та узагальнення теоретичних підходів, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення логістичної підтримки багатоканального продажу товарів магазину одягу.

Об'єктом дослідження є процес продажу товарів магазину одягу New Yorker.

Предметом дослідження є побудова та логістична підтримка багатоканальних продаж товарів магазину одягу New Yorker.

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні завдання:

- розглянути сутність і основні інструменти багатоканального продажу;
- проаналізувати існуючі тренди багатоканальних продаж в ритейлі;
- дослідити специфіку логістичної підтримки багатоканальних продаж;
- дати загальну характеристику компанії New Yorker;
- проаналізувати товарний асортимент ТОВ «Нью Йоркер Україна»;
- провести аналіз основних економічних показників підприємства;

- запропонувати впровадження логістичний підходу до управління товарними групами у магазинах «New Yorker»;
- розробити рекомендації щодо формування багатоканального продажу товарів ТОВ «Нью Йоркер Україна»;
- розрахувати економічний ефект від запропонованих рішень.

В процесі написання дипломної роботи було використано матеріали внутрішньої звітності підприємства, дані статистичних довідників та матеріали практикуючих фахівців в галузі логістики та менеджменту, розміщені в періодичних виданнях, монографіях, підручниках та електронних джерелах.

# **РОЗДІЛ 1**

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛОГІСТИЧНОЇ ПІДТРИМКИ**

### **БАГАТОКАНАЛЬНОГО ПРОДАЖУ ТОВАРІВ**

#### **1.1 Сутність і основні інструменти багатоканального продажу**

Розвиток інтернет-продаж має безпосередній вплив на побудову політики розподілу більшості організацій. Однією із значущих тенденцій розвитку є посилюється персоналізація пропозицій споживачам. У зв'язку з цим до стратегічних напрямків розвитку діяльності торгових мережеских компаній в найближчі кілька років можна віднести формування та подальше застосування багатоканальних та омніканальних продаж. Застосування стратегії багатоканальних та омніканальних продаж призводить до трансформації комунікаційної та збутової політики компанії, а також вимагає впровадження нових інформаційних продуктів [19].

Останнім часом все більш популярними стають словосполучення «електронна комерція», «багатоканальні продажі», «омніканальні продажі». Отже, для початку потрібно розібратися з термінологією.

Аналіз підходів до тлумачення цих понять показує, що вони можуть бути використані як синоніми. Це пояснюється тим, що в результаті покупець здійснює покупку тільки через один канал, який він обирає самостійно, а всі інші канали продажів служать для таких цілей, як просування товару і комунікація зі споживачем. Відповідно, фактично безпосередньо продаж через них не здійснюється, а в сукупності вони утворюють канали продажу.

Багатоканальні (мультиканальні) продажі (від англ, multichannel) – це можливість реалізації товару через різні елементи ланцюга продажів: зі складів, магазинів, через каталоги і Internet-магазини (e-commerce) [43].

Омніканальні продажі (від англ, omni-channel) є вищою формою багатоканальної інтеграції каналів продажів (табл. 1.1) [19]. Вони мають на увазі високий ступінь інтеграції між комунікаціями і продажами.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика моно-, багато– і омніканальних продажів [19]

№	Параметр порівняння	Моноканальні продажі	Багатоканальні продажі	Омніканальні продажі
1	2	3	4	5
1	Число каналів продажів усередині однієї торгової організації, од.	1	2-5	Усі можливі
2	Ступінь взаємодії між маркетинговими каналами	Низька, практично відсутня	Середня, в першу чергу, пов'язана з передпродажним і післяпродажним сервісом	Висока, всі канали в сукупності розглядаються як єдина система
3	Ціноутворення	Ціна встановлюється для конкретного каналу	Ціна встановлюється окремо для кожного каналу	Переважно єдина система ціноутворення у всіх використовуваних каналах

Традиційні продажі зазвичай пов'язані з побудовою моноканальних (одноканальних) продажів, при яких покупець отримує можливість придбати товар строго через один канал продажів, наприклад, власник торгової компанії організовує продажі або тільки в стаціонарному торговому об'єкті (в магазині торгової мережі), або тільки за допомогою продажів через інтернет магазин.

Посилення конкуренції на споживчому ринку призвело до розвитку наступної стадії побудови каналів продажів багатоканальною (або багатоканальною) інтеграції, що полягає в тому, що для ведення бізнесу вибиралося, в середньому, від двох до п'яти каналів, через які здійснювалися продажу, причому цінова політика і програми стимулювання збуту досить суттєво різнилися в залежності від каналу продажів (рис. 1.1).

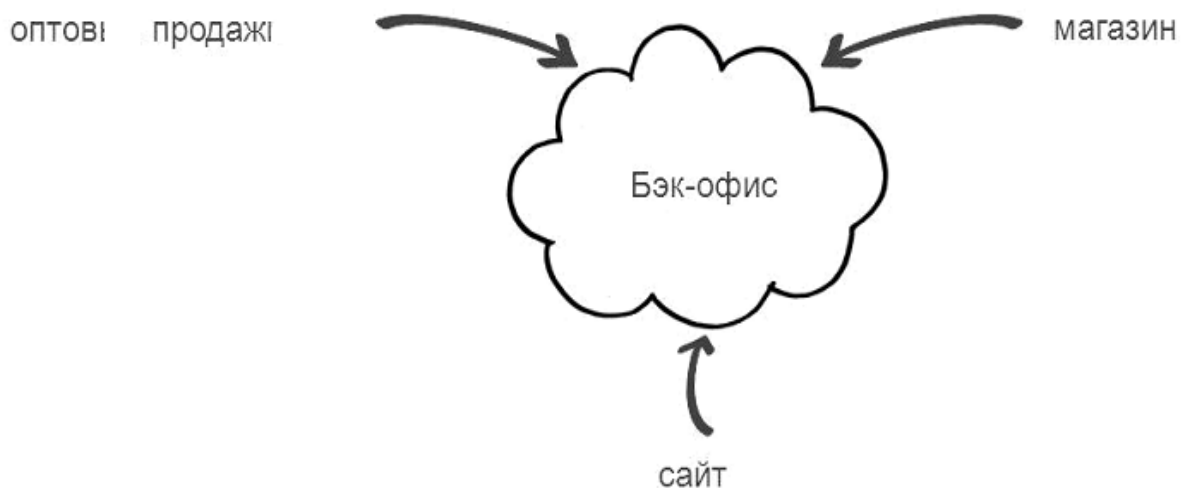


Рисунок 1.1 – Структура багатоканальних продажів [5]

На сьогоднішньому ринку почався поступовий перехід до наступної стадії – етапу побудови омніканальних продажів, який представляє собою використання всіх можливих каналів продажів, в яких застосовується єдина збутова і цінова політика (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Омніканальна архітектура продажів [8]

Споживачеві надається можливість отримати необхідні дані, що впливають на вибір товару, за допомогою одного каналу, уточнити дані через інший канал, а в підсумку зробити покупку через третій канал, що в результаті дозволяє підвищити лояльність покупців до конкретної торгової організації і споживач переключається від одного каналу на інший, але при цьому всі ці процеси відбуваються всередині однієї компанії, потенційний покупець не йде до конкурентів (рис. 1.3).

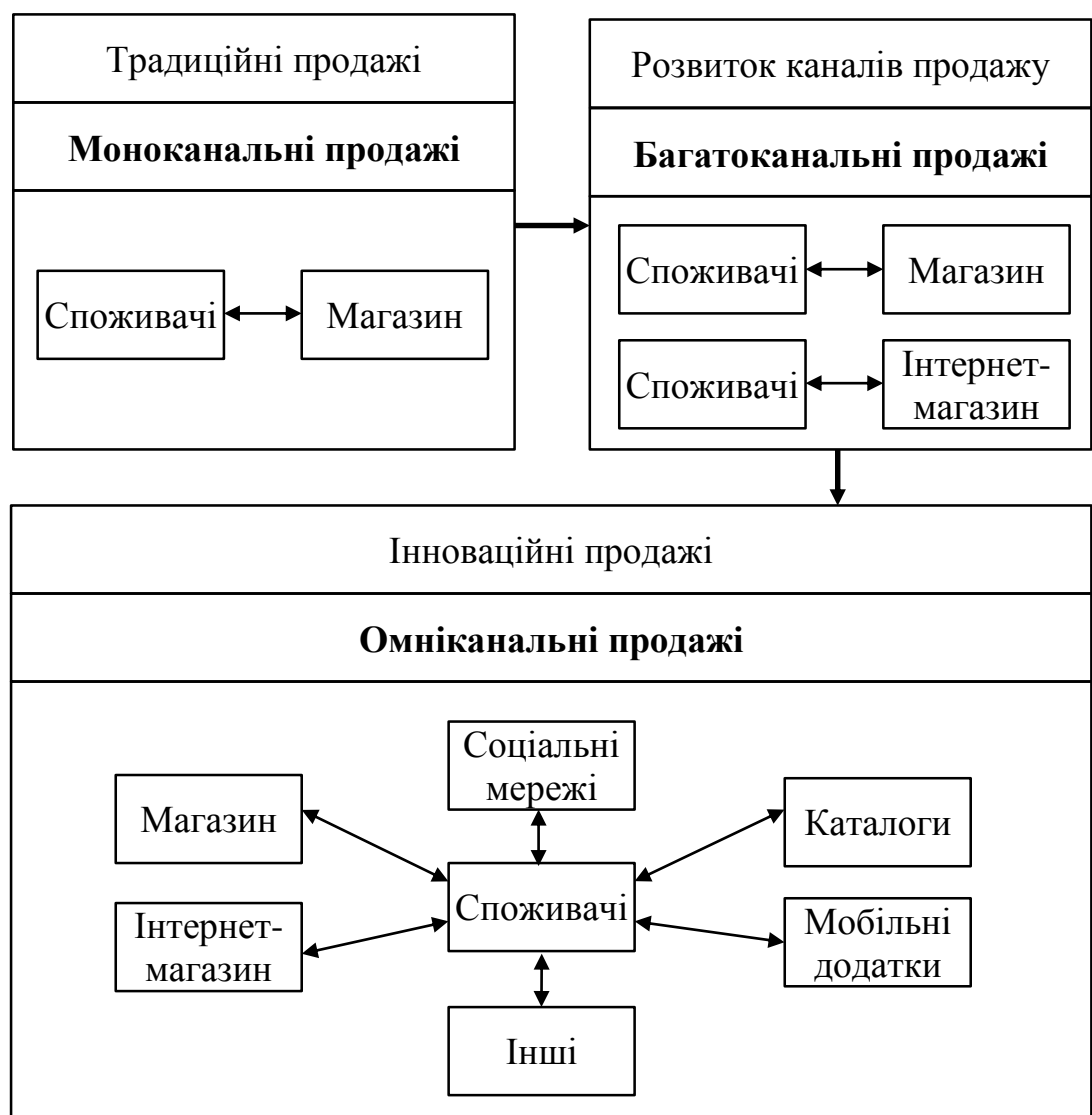


Рисунок 1.3 – Від моноканальних до омніканальних продажів [19]

До основних переваг застосування омніканальних продаж відносяться [19]:

- збільшення ступеня охоплення ринку за рахунок розширення числа каналів продажів;
- розробка дієвих і персоніфікованих програм лояльності за рахунок формування більш великих баз даних про клієнтів з великим числом критеріїв для формування пропозицій для споживачів товару (роботи, послуги);
- підвищення гудвілу бренду і вартості компанії за рахунок зростання впізнаваності організації на споживчому ринку;
- зростання обсягу обороту компанії: зарубіжний досвід показує, що в середньому спостерігається зростання продажів на 15-30%;
- підвищення точності прогнозування поведінки споживачів за рахунок встановлення більш тісного контакту з ними і отримання можливості здійснювати прямий контакт з потенційними покупцями за допомогою Інтернету, а також в місцях дислокації покупців;
- збільшення швидкості здійснення виходу в нові регіони за рахунок використання можливостей дистанційної торгівлі (електронних, мобільних рішень тощо);
- в стратегічному плані мінімізація витрат, в першу чергу, за рахунок досягнення синергії оперативного управління компанією в цілому.

При використанні мультиканального продажу компанії створюють всі можливості для того, щоб покупець міг придбати товар будь-яким зручним для нього способом [48]:

- покупка в звичайному магазині
- покупка в інтернет-магазині
- покупка через мобільні додатки і мобільні магазини
- покупка через колл-центр
- дослідження та інші методи взаємодії з покупцями (пошук, придбання, обернена логістика, а також перед– і післяпродажні сервіси).

## 1.2 Аналіз трендів багатоканальних продаж в ритейлі

Концепція багатоканальних продажів – одна з головних турбот великого ритейлу в даний час. Досягнувши певних результатів компанії вже зробили деякі висновки і представили цікаві рішення [42]:

1. Інтернет перестає бути додатковим каналом продажів, новим напрямком розвитку тощо. Інтернет тепер – невід'ємна частина бізнесу. Не окремий бізнес-юніт, а одна з ключових сутностей бізнесу. Єдність з офлайн відбивається і в дизайні інтернет-магазинів. Якщо раніше зустрічалися, в основному, шаблонні сайти в стилі «центральный банер + навігація», то тепер в дизайні та функціональності сайту відбивається стиль бренду, його позиціонування. Більш того, великі ритейлери прагнуть створити навколо себе цілу екосистему онлайн-офлайн, в якій одні товари і послуги доповнюють інші.

2. Інтернет-продажі – це не тільки сайт і замовлення через нього. Тепер уже очевидно, що конкурентоспроможний інтернет-ритейлер – це ще і якісне обслуговування, чітка система логістики, прозора робота з претензіями тощо. Все частіше синергія між онлайн– і офлайн-підрозділами виростає в схему: купи в інтернеті – забери замовлення в магазині.

3. Інтернет-агрегатори наступають. При цьому поведінка споживача в онлайні в значній мірі залежить від того, чи є він клієнтом компанії в офлайні. Колишні офлайнові клієнти з високим ступенем ймовірності зайдуть на інтернет-магазин бренду. Особливо це справедливо по відношенню до ринку одягу. Клієнти ж, які не є відвідувачами офлайнових магазинів бренду, але все ж з ним знайомі, частіше шукають даний бренд на майданчиках прайс-агрегаторів. Зрозуміло, робота з одним та іншим сегментом в інтернеті-абсолютно різна.

Бренди та ритейлери при цьому вкрай зацікавлені в максимізації прямого трафіку на свої сайти. Але при цьому всі визнають випереджаюче зростання великих онлайн-гіпермаркетів, таких як Amazon. Таким чином, розвиваючи



свій монобрендовий інтернет-магазин, багато брендів стикаються з необхідністю конкурувати не між собою, а з Amazon – більш просунутим і сильним в онлайні гравцем.

4. Компанії все частіше користуються інтернетом для зворотного зв'язку з клієнтами. Через інтернет можна швидко перевірити інтерес до тієї чи іншої акції, а також отримати ідеї за новими активностей, продуктів та послуг. Крім того, рітейлери намацали можливість конвертації клієнтів по обидва боки цієї мережі: як клієнтів з офлайна перевести в онлайн і навпаки – інтернет-покупців змусити відвідати офлайн-магазин.

5) Мобільний інтернет рулить. Якщо раніше цей тренд був досить туманним з точки зору відповіді на питання "А що з цим робити?", То тепер ситуація очевидна. Ось статистика [42]:

- 68% клієнтів використовують смартфон всередині магазину;
- 53% дзвонять друзям за порадою;
- 45% перевіряють ціни;
- 48% шукають інформацію про продукти;
- 12% купують онлайн зі смартфона.

Отже, смартфон – помічник клієнта близько полиці магазину, а також інструмент впливу на клієнта з боку брендів. Бізнес створює indoor experience за допомогою смартфона. Наприклад, в магазинах одягу та взуття можна перевірити наявність розмірів на складі (за допомогою смартфона, без участі продавця). Активно розвиваються проекти з навігації клієнта усередині гіпермаркетів і торгових центрів – за допомогою смартфона і безкоштовного віфі можна змінити звичну стежку споживача.

А ще мобільний додаток – це спосіб потрапити в магазин конкурента. Технології візуального сканування товарів дійшли до того, що можна просто сфотографувати в магазині вподобану річ, і додаток спробує знайти те ж саме, але дешевше. Є і приємні приклади, коли продаж здійснюється безпосередньо зі смартфона.

6) Підготовку клієнтів до використання інтернет-сайту рітейлери починають ще в офлайн. Розміщення адреси сайту на офлайн-майданчику – перший простий крок. Більш просунутою версією є розміщення в офлайн-магазині реклами з зображенням навігації інтернет-магазину. Клієнт таким чином позбавляється від стресу по вивченню структури інтернет-магазину: йому заздалегідь м'яко і ненав'язливо пояснюють її в той час, коли він обходить простори офлайн-магазину.

А ще бренди завдяки інтернету перетворюються в свого роду медіакомпанії. Адже тепер для зв'язку з клієнтом потрібно практично безперервно віщати. Не просто розмішувати статичні плакати, банери тощо, а підтримувати інформаційний потік. Відеоогляди, мобільні додатки, рейтинги покупців, контент, згенерований клієнтами тощо. Без цього потоку бренд може здатися як мінімум закостенілим. Уже цілком буденним є розміщення на полиці офлайн-магазинів рекламних матеріалів із серії «Цей товар оцінено на 5 балів користувачами інтернету». Або «У цій сукні ви зробите» лук «мінімум на 200 лайків». Не кажучи вже про повсюдне розміщенні рейтингу TripAdvisor в готелях з гарною оцінкою.

7) Все сильніше поширюється модель поведінки під назвою multi-screen. Люди одночасно користуються кількома пристроїв і, відповідно, різними екранами. Увечері все частіше можна помітити таку картину: сім'я дивиться телевизор (екран 1), при цьому хтось паралельно копається в інтернеті через ноутбук або планшет (екран 2), періодично відправляючи повідомлення в свій WatsUp на смартфоні (екран 3). Розуміння такої моделі створює нові можливості для брендингу та промо. Наприклад, можлива така механіка промо: на телевизорі йде ролик, в якому глядача закликають сфотографувати екран телевизора прямо зараз і розіслати цей кадр всім друзям, так як пред'явникам даної фотографії покладаються спеціальні умови покупки в рекламованому магазині. Так інформація з екрану 1 потрапить в екран 3, а, можливо, через соціальні мережі – і в екран 2.

8) Ложка дьогтю в медовій бочці розвитку багатоканальності – завищені очікування клієнтів по відношенню до ритейлерів. Клієнт хоче того, що зараз мультіканальний ритейлер дати не може. Це стосується швидкості доставки, наявності товару, підбору потрібного товару в віддаленому режимі тощо. Зрозуміло, це і хороший сигнал – є куди розвиватися. Тестування моделей доставки в день замовлення – позитивний знак. Але зараз клієнти все ж найчастіше розчаровуються, не отримуючи сервіс відповідно до підвищеними очікуваннями.

9) Одне з очікувань клієнтів – персоналізація товару. У зв'язку з цим в ланцюжку прийняття рішення все більшого значення має процес відбору, конфігурації, порівняння товарів. Компанії вкладають кошти в створення зручних інтерфейсів по конфігурації складних товарів – від автомобілів до шаф купе і пластикових вікон.

Таким чином, краще, звичайно, попереду. Схоже, наразі компанії дійсно перебувають на початку довгого шляху вдосконалення багатоканальних моделей ритейлу. При цьому вже в наші дні споживач отримує унікальний досвід брендингу та сервісу.

### **1.3 Логістична підтримка багатоканальних продаж**

Раніше передбачалося, що різні канали збуту не перетинаються. Оптові клієнти, корпоративні клієнти, прямі продажі, продажі через Internet-магазин – цими завданнями найчастіше займаються різні підрозділи, які, по суті, ніяк не взаємодіють. Концепція ж багатоканального продажу полягає в тому, що запаси компанії починають розглядатися в сукупності. Тобто компанія може контролювати запаси, які розміщені в якості замовлень на закупівлю у постачальника, запаси в дорозі, запаси на складах, в магазинах, доступні для Internet-продажу. Компанія оперує бізнес-процесом повністю, немає

відокремлених каналів, і є різні місця розташування запасів: у разі великої компанії, це кілька розподільних центрів, мережа магазинів тощо. Таким чином, на основі певних критеріїв пріоритизації, використовуючи всі доступні на поточний момент часу запаси в ланцюжку поставок в різних містах, при наявності ряду обмежень, можна виконати замовлення клієнта з високою ймовірністю [43].

Тобто ідея багатоканального збуту гранично проста – збільшити продажі. Всім знайома ситуація, коли приходиш в магазин і не можеш знайти потрібного розміру – йдеш без покупки. У концепції багатоканальних продажів це неприпустимо, тому що консультант зможе оперативно подивитися, де є необхідний товар необхідного розміру або навіть оформити доставку на вимогу клієнта завтра додому.

Для вирішення цих завдань і розроблені системи планування і виконання замовлень (Order Management System). Завдання такої системи в тому, щоб допомогти компанії вирішити ситуацію, коли у неї є замовлення і кілька розподільних центрів, і паралельно існує безліч умов, які повинні бути алгоритмізовані для здійснення замовлення, наприклад [43]:

- клієнт хоче доставку разом або частинами, по мірі приходу замовленого товару;
- доставка повинна бути в одній коробці або в різних;
- доставка за однією адресою або по ряду адрес;
- доставка частини замовлення в магазин, частини – на дім тощо.

Існує такий термін – «стратегія оркестрації». В даному випадку, стратегія оркестрації зводиться до стратегії управління запасами і того, як компанія хоче виконати замовлення [43].

OMS повинна бути інтегрована з облікового, транспортною системою, системою управління складом. Система управління замовленнями виступає в ролі агрегатора даних з різних систем і надає повну інформацію про запаси по всьому ланцюжку поставок.

Система управління замовленнями в широкому сенсі може поділятися на кілька ключових функціональних блоків, за рахунок яких може бути реалізована концепція багатоканальних продажів і, як наслідок, забезпечено виконання замовлення [43]:

1. Управління замовленнями на рівні підприємства. Більшою мірою відноситься до відстеження замовлень по всьому ланцюгу поставок. Особливу важливість цей блок набуває в ситуації оптових продажів і електронної комерції, коли важливо гарантувати виконання замовлень на глобальному рівні.

2. Обернена логістика та продажі через центр обробки дзвінків. Єдиний інтерфейс для управління замовленнями надає додаткові можливості для роботи центрів обробки дзвінків та сервісних служб. Щоб дізнатися про наявність товару може бути надана на сайті, але іноді клієнтові простіше подзвонити в центр обробки дзвінків. Оператор приймає дзвінок, бачить актуальну інформацію про товар і може: або направити покупця в магазин, де дана модель представлена; або забронювати замовлення, якщо потрібно. Друга функція центру обробки дзвінків носить сервісний характер і пов'язана з обробкою повернень. Обернена логістика – великий і складний процес в роздробі. При обробці замовлень вкрай важливо враховувати зворотний потік товарів, так як він заповнює запаси, і чим раніше ви обробляєте повернення, тим більша ймовірність того, що ви реалізуєте цей товар: тим швидше поворотний товар з'явиться в запасах і може бути реалізований будь-яким способом. Це особливо характерно для роздробу дизайнерських товарів.

3. Управління запасами безпосередньо в магазинах. Даний процес можна розділити на два блоки: управління запасами і виконання замовлення. У першому випадку мова йде про підвищення ефективності роботи конкретного магазину. Ситуація: клієнт прийшов, поміряв черевики – хоче дізнатися про наявність іншого розміру, кольору в даному магазині. На пошук товару продавець витратить дві-три хвилини. Обслуживши за день 20 покупців, трудовитрати на пошук товару виростають до однієї години. У масштабі великої роздрібної мережі це виростає в значні витрати.

За допомогою спеціалізованого рішення можна підвищити ефективність персоналу і скоротити трудовитрати в рази. Проблема вирішується за допомогою планшета, з якого є доступ до системи управління запасами або облікової системи. Мобільний додаток дозволяє оперативно оцінити наявність товару на складі в конкретному магазині, а також в інших магазинах. Продавець вводить найменування в планшет і отримує всю необхідну інформацію про товар: аж до номера стелажа, полки. Дана можливість підвищує ефективність праці персоналу та дозволяє поліпшити якість обслуговування.

Друга модель продажів, яка стає все більш популярною – продаж з магазину, але в наступному форматі: покупець хоче певну модель черевиків, 37 розміру, чорного кольору, але в магазині представлена дана модель 37 розміру тільки в червоному кольорі. Покупець може приміряти дані черевики в червоному кольорі і залишити в цьому ж магазині заявку на доставку необхідних черевик в потрібному, чорному кольорі прямо додому. При цьому можна перерозмістити замовлення в системі – і клієнт гарантовано його отримає.

Таким чином, надійний, передовий мультиканальний збут – мрія будь-якого мережевого рітейлера. І це цілком резонне прагнення, за яким слід підвищення продажів і зростання лояльності клієнтів. Адже коли замовленого через веб-сайт товару не виявляється на найближчому складі, попит може бути задоволений товаром, вже лежачим на полиці в магазині. Або можна вибрати і оплатити товар в магазині, а забрати відсутній в магазині екземпляр зі складу або з іншого магазину в той же день.

Багатоканальний підхід – це незмінно високий рівень сервісу: співробітники колл-центру, продавці в магазинах бачать історію минулих покупок кожного клієнта в незалежності від каналу збуту. Але це і додатковий головний біль, позбавитися від якої допоможуть сучасні ІТ-інструменти [45].

Задоволені клієнти залишаються лояльними. А в наш час лояльність до продукту, бренду дорогого коштує. Найбільш лояльні покупці гідні звання

супер-клієнта. Супер-клієнти – це не просто покупці, які часто роблять покупки: їх об'єднує пристрасне ставлення до брендів і продуктів. За деякими оцінками вони складають 10% від всіх покупців бренду, і на них же припадає від 30 до 70% всіх продажів [45].

На лояльних клієнтів припадає значна частка продажів, а значить можна сказати, що їх купівельна активність формує свого роду маячки. Ці маячки або сигнали попиту в термінах управління запасами допомагають сформуванню більш точні прогнози продажів та ефективні стратегії поповнення запасів.

Раніше передові мульти-канальні ритейлери вдавалися до агрегування страхового запасу для виконання замовлень з онлайн-магазину, каталогу або забезпечення покупок в магазині. Тепер у них з'явився новий джерело цінної інформації про поведінку покупців, за допомогою якої продавці розуміють, яким чином запас утилізується в розрізі кожного каналу збуту. Ця інформація також використовується для скорочення страхового запасу в ланцюжку поставок, забезпечення потрібного товару в потрібному місці для задоволення потреб клієнтів.

Щоб скоротити рівень страхового запасу, підвищити рентабельність продажів і задовольнити попит клієнтів по всіх каналах продажів, потрібно два рішення, які працюють рука об руку: розподілене управління замовленнями (Distributed Order Management – DOM) і система оптимізації запасів (Inventory Optimization – IO) [45].

Розподілене управління замовленнями (DOM) виконує розподіл товарів по замовленнях в режимі реального часу. Володіючи цим рішенням, ритейлер не упустить жодної можливості для продажу свого товару. Також рішення «Управління замовленнями» виконує централізований розподіл запасів по точках продажів, що забезпечує оптимальний асортимент і дозволяє досягти видатного рівня сервісу.

Система оптимізації запасів (IO) формує прогноз запасів і балансує поставки на основі попиту і даних про товар. Рішення так само використовує сценарій «що, якщо?» для прорахунку різних стратегій роботи з запасом.

Застосовуючи рішення «Оптимізація запасів» і «Управління замовленнями», продавець може системно підійти до управління продажами в онлайн-режимі і сформувавши точний прогноз утилізації товарів. Наприклад, якщо продавець точно знає, скільки якого товару знаходиться в кожній точці ланцюга поставок, розуміє структуру попиту на товар в розрізі каналів збуту, то йому немає необхідності тримати агрегований страховий запас для забезпечення продажів у всіх каналах збуту.

Тобто, розуміючи попит на товар в кожному каналі збуту, продавець може планувати запаси в кожній точці продажу. Наприклад, в магазині запас товару повинен забезпечувати попит покупців. Для забезпечення онлайн-продажів повинен бути запас акційного товару на розподільчому центрі, який повинен забезпечувати виконання замовлень в разі вибухового підвищення попиту.

Для оперативної доставки товарів клієнту (сьогодні або завтра) ці товари повинні знаходитися в точках видачі замовлень або складах, розташованих максимально близько до кінцевим покупцям.

Якщо оптимізація запасів в ланцюзі постачань відбувається системно, виконання інтернет-замовлень може здійснюватися за вигідною ціною і зі зниженням рівня запасів.

Якщо ж товару на полицях в магазині недостатньо, компанія розчарує своїх клієнтів і пропустить продажу. Якщо на розподільчому центрі не вистачає затребуваного товару, компанія втрачає гроші.

Працюючи в зв'язці, рішення «Управління замовленнями» і «Оптимізація запасів» зменшують шанс виникнення одного з описаних вище сценаріїв.

Компанії, які чітко розуміють попит в кожному з каналів збуту, мають можливість погоджувати рівень запасу зі стратегією поповнення. В результаті вони економлять на страховому запасі і вартості доставки замовлень з магазинів і розподільних центрів. Також вдається уникнути затоварення в місцях зберігання. Крім зниження витрат на логістику, скорочення запасів у каналах збуту, такі компанії забезпечують високий рівень сервісу для клієнтів і успішно борються з розмиванням прибутку.



## 1.4 Висновки до розділу 1

В даному розділі було розглянуто сутність і основні інструменти багатоканального продажу.

Багатоканальні (мультиканальні) продажі (від англ, multichannel) – це можливість реалізації товару через різні елементи ланцюга продажів: зі складів, магазинів, через каталоги і Internet-магазини (e-commerce). При використанні мультиканального продажу компанії створюють всі можливості для того, щоб покупець міг придбати товар будь-яким зручним для нього способом.

Омніканальні продажі є вищою формою багатоканальної інтеграції каналів продажів. Вони мають на увазі високий ступінь інтеграції між комунікаціями і продажами.

Було визначено, що концепція багатоканальних продажів – одна з головних турбот великого рітейлу в даний час. Концепція багатоканального продажу полягає в тому, що запаси компанії починають розглядатися в сукупності. Щоб скоротити рівень страхового запасу, підвищити рентабельність продажів і задовольнити попит по всіх каналах продажів, потрібно два рішення, які працюють рука об руку: система управління замовленнями (Distributed Order Management) і система оптимізації запасів (Inventory Optimization).

Компанії, які чітко розуміють попит в кожному з каналів збуту, мають можливість погоджувати рівень запасу зі стратегією поповнення. В результаті вони економлять на страховому запасі і вартості доставки замовлень з магазинів і розподільних центрів. Також вдається уникнути затоварення в місцях зберігання. Крім зниження витрат на логістику, скорочення запасів у каналах збуту, такі компанії забезпечують високий рівень сервісу для клієнтів і успішно борються з розмиванням прибутку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «NEW YORKER» НА РИНКУ УКРАЇНИ

#### 2.1 Загальна характеристика компанії «New Yorker»

«New Yorker» (Нью-Йоркер) – німецька компанія, що займається випуском недорогого повсякденного одягу, аксесуарів та взуття; входить в десятку найпопулярніших брендів молодіжного одягу в світі (рис. 2.1) [34].



Рисунок 2.1 – Логотип компанії

Повна назва компанії – New Yorker Group Services International GmbH & Co.KG. Компанія володіє великою мережею фірмових магазинів, в яких продає одяг, взуття та аксесуари, що випускаються під власними лейблами (Smog, Fishbone, Fishbone Sister і Amisu) [50, 51]. Одяг виробляється в Китаї та інших азійських країнах. Цінові сегменти: нижче середнього і нижній. Використовуються недорогі матеріали – як натуральні, так і штучні.

«New Yorker» – зовсім не американська фірма, як вважають багато. New Yorker – це житель Нью-Йорка: молодий, стильний, цілеспрямований, той, у якого все попереду. Саме для таких людей випускає свою продукцію ця компанія.

Компанія New Yorker була заснована в 1971 році в ФРН (Західної Німеччини) підприємцями Фрідріхом Кнапп (Friedrich Knapp), Тілмаром Хансеном (Tilmar Hansen) і Міхаелем Сімсон (Michael Simson). Перший магазин відкрився в місті Фленсбург в тому ж 1971 році [50, 51].

Спочатку «New Yorker» продавав в основному джинсовий одяг, яка відрізнялася дуже доступними цінами, відповідаючи при цьому модним тенденціям. Німецька публіка досить швидко облюбувала магазин, що дозволило йому значно розширити своє виробництво і почати розвиватися.

Незабаром асортимент магазину розширився, і в продажу з'явилася найрізноманітніша одяг, а також аксесуари. Ставка була зроблена на недорогі молодіжні речі досить високої якості, що, зрозуміло, допомогло New Yorker привернути увагу багатьох німецьких покупців (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Зовнішній вигляд одного з магазинів New Yorker

За наступні десять років магазини «New Yorker» були відкриті по всій країні. Потім зростаюча популярність дозволила відкрити філії в Чехії,

Угорщині, Іспанії, Данії, Швейцарії, Словенії, Польщі, Словаччини, Латвії, Хорватії, Бельгії, Литві, Боснії і Герцеговині та інших країнах. Тепер в асортименті магазинів був представлений не тільки практичний денім, але і легкі светри, напівспортивні блузки та сорочки, оригінальні футболки, різні головні убори і багато іншого [31].

Торгова марка отримала широку популярність в Європі, пропонуючи стильну і якісний одяг за доступними цінами. Зараз «New Yorker» вважається одним з найбільш популярних і затребуваних брендів одягу на території Європи.

Наразі на міжнародному ринку New Yorker представлений більш ніж 1140 магазинів в 40 країнах світу [50, 51].

У компанії – чотири основних лінії: Fishbone, Fishbone sister (речі спортивного спрямування), Amisu (лінія жіночого одягу), Smog (чоловіча лінія одягу, яка органічно поєднує в собі вуличний стиль і класику), Censored (лінія спокусливого жіночої нижньої білизни), також є лінія аксесуарів і взуття.

З 1990-х New Yorker починає виробництво під власними торговими марками. У 1992 р «New Yorker» заснував бренд Fishbone. У 1999 році був запущений ще один бренд New Yorker – Smog, що став дуже успішним. В 2001 році була заснована марка Amisu. З 2002 р під торговою маркою Censored компанія «New Yorker» почала випуск нижньої білизни і купальників.

У 2000-х роках різко збільшується рекламна активність New Yorker: компанія випускає безліч телевізійних роликів, спонсорує ряд музичних заходів (фестивалі хіп-хопу, музичні шоу і т.п.), а також починає співпрацювати з відомими музикантами – Мадонною, Леді Гагою і групою Green Day. Інтер'єри магазинів розробляються у співпраці з відомими дизайнерами.

Основна вікова аудиторія – 12-39 років, але, в принципі, відповідні речі в New Yorker можуть знайти і люди більш старшого віку, хоча, без сумніву, найбільш привабливим магазин виявиться для покупців у віці приблизно 14-25 років.

В New Yorker представлений одяг найрізноманітніших фасонів: як досить класичних, так і дуже сміливих, оригінальних, нестандартних. Є як однотонні речі, так і моделі з яскравими і помітними написами, своєрідними малюнками.

Стилі одягу в «New Yorker»: спортивний і клубний casual; окремі речі можна віднести до суворого casual. Але все-таки одяг явно повсякденна. Вигляд у одягу досить пристойний (за деякими винятками), але зазвичай в магазинах «New Yorker» можна зустріти і непривабливі речі, які вже приміряли безліч разів і які вже на підлозі поваляться встигли. Тому розбірливому покупцеві слід вибирати.

Матеріали в основному недорогі, але досить якісні. Багато речей з 100% бавовни. Взуття та сумки – зі шкірозамінника. Речі практичні і досить зносостійкі; за ними легко доглядати. Всі вони виробляються в Китаї, Бангладеші та інших країнах, але під німецьким контролем.

Магазини «New Yorker» оригінально і дуже стильно оформлені, але подобаються далеко не всім. У них часто досить темно, речі іноді розкладені / розвішені не надто акуратно. Сервіс тут непоганий, але продавців-консультантів мало, і їм часто не вистачає часу, щоб встигнути обслужити кожного покупця; біля кас також нерідко бувають великі черги в години пік. У магазинах три примірочні (жіноча, чоловіча і загальна). Грає сучасна музика. Втім, це вже стало свого роду стандартом для магазинів недорогої молодіжного одягу.

Вельми демократична одяг «New Yorker» стає особливо доступною на розпродажах, коли знижки становлять до 70%). Розпродажі проводяться двічі на рік – у липні та січні. Для полегшення орієнтування покупців в магазині над кожною товарною групою встановлюються цінники: білі цінники служать для позначення нової колекції, червоні – в період «гарячої» розпродажі і жовті – це прості дисконтні цінники.

В Україні перший магазин New Yorker був запущений в 2011 році.

ТОВ «Нью Йоркер Україна» (Київ), що розвиває в Україні німецьку мережу одягу і взуття New Yorker, відкрив у 2019 році магазин в ТРЦ River

Mall в Дарницькому районі Києва, тим самим розширюючи українську мережу до 10 об'єктів. Магазин розмістився на другому поверсі об'єкта та забере 1,1 тисяч квадратних метрів [29].

Торгова точка стала четвертою в Києві (рис.2.3) і десятою в Україні.

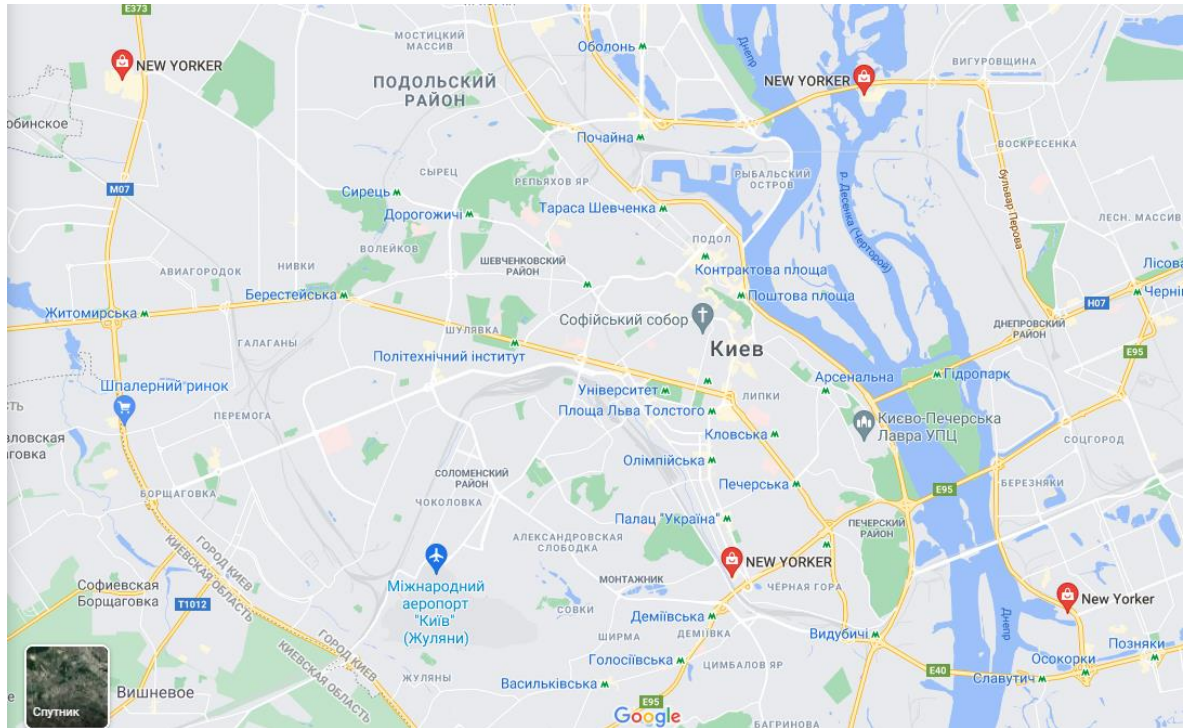


Рисунок 2.3 – Місце розташування магазинів «New Yorker» в Києві

Мережа New Yorker в Україні розвивається і налічує 10 магазинів в Києві, Одесі, Львові, Харкові, Кривому Розі та Сумах:

1. New Yorker в Києві:

– ТРЦ «Sky Mall»

New YorkerАдрес: Україна, м.Київ, пр. Генерала Ватутіна, д. 2Т

Тел. +380 (44) 393-32-08

– ТЦ «Ocean plaza»

New YorkerАдрес: Україна, м Київ, вул. Антоновича, д. 176

Тел. +380 (44) 591-38-18

– ТРЦ «Лавина Молл»

New YorkerАдрес: Україна, м Київ, вул. Берковецька, д. 6д

Тел. +380 44 364-22-90

– ТРЦ «River Mall»

New YorkerАдрес: Україна, м Київ, Дніпровська Набережна, 12

Тел. +380 (44) 299-99-61

2. New Yorker в Кривому Розі:

– ТРЦ «Сонячна Галерея»

New YorkerАдрес: Україна, м Кривий Ріг, площа 30-річчя Перемоги, 1

Тел. +380 (56) 462-02-75

3. New Yorker в Львові:

– «Victoria Gardens»

New YorkerАдрес: Україна, м.Львів, вул. Кульпарківська, 226а

Тел. +380 32 259-26-16

4. New Yorker в Одесі:

– ТРЦ «Рів'єра»

New YorkerАдрес: Україна, м Одеса, Південна дорога, д. 101а

Тел. +380 (48) 738-41-72

– ТРЦ «Сіті Центр»

New YorkerАдрес: Україна, м Одеса, пр. Небесної Сотні, д. 2

Тел. +38 048 705-41-96

5. New Yorker в Сумах:

– ТРЦ «Мануфактура»

New YorkerАдрес: Україна, м Суми, вул. Харківська, 2/2

Тел. +380 (54) 266-33-56

6. New Yorker в Харкові:

– ТРЦ «Французький бульвар»

New YorkerАдрес: Україна, г. Харків, ул. Акад. Павлова, д. 44б

Магазини «New Yorker» мають лінійно-функціональну організаційну структуру. Дану структуру можна зобразити таким чином (рис. 2.4). більш детально вона описана в табл. 2.1.





Рисунок 2.4 – Організаційна структура магазинів «New Yorker»

Таблиця 2.1 – Функціональні обов'язки працівників магазинів «New Yorker»

№	Посада	Основні посадові обов'язки
1	2	3
1	Директор	Забезпечення виконання плану з продажу; щоденна перевірка готовності магазину до функціонування (моніторинг якості продукції, викладки, полиць, цінників, санітарних умов об'єкта в цілому); відповідальність за виявлені втрати; забезпечення обґрунтованих цін на продукцію; забезпечення дотримання співробітниками стандартів фірми; перевірка правильності заповнення документації, яка пов'язана з доставкою / продажем товару; забезпечення справності вимірювального обладнання, інвентарю та торгових засобів; розробка обов'язкового переліку продукції відповідно до дослідження споживчого попиту; контроль дотримання цього переліку; перевірка якості роботи касової апаратури і касирів зокрема; забезпечення дотримання норм і вимог техніки безпеки та охорони праці; перевірка фактичної роботи колективу на предмет відповідності їх навичок займаним посадам; безпосереднє керівництво колективом; перевірка книги скарг, ретельне розслідування і прийняття відповідних заходів за наявності скарг від клієнтів.
2	Перший заступник	Організовує роботу на підприємстві з проектами рішень керівництва, що входять в його функціональні обов'язки. Забезпечує насичення підприємства товарами відповідно до затвердженого асортиментним переліком і споживчим попитом. Організовує роботу по ритмічному виконанню плану товарообігу.



Продовження табл. 2.1

1	2	3
2	Перший заступник	Розробляє обов'язковий асортиментний перелік товарів на основі вивчення споживчого попиту, контролює його дотримання. Проводить аналіз структури товарних запасів, динаміки товарообігу за окремими групами товарів. Оперативно виробляє уцінку товарів, що не користуються попитом у покупців. Бере участь у складанні замовлень і договорів на поставку товарів, контролює їх виконання. Перевіряє правильність ведення і оформлення документів, пов'язаних з поставками і реалізацією товарів. Забезпечує обґрунтованість призначуваних за товари цін.
3	Другий заступник	Бере участь у проведенні інвентаризацій на підприємстві. Контролює дотримання правил торгівлі. Розглядає скарги покупців, постачальників, приймає по них рішення. Інформує директора про наявні недоліки в роботі підприємства, прийняті заходи щодо їх ліквідації. Дотримується сам і контролює дотримання працівниками трудової та виробничої дисципліни, правил і норм охорони праці, вимог виробничої санітарії і гігієни, вимог протипожежної безпеки, цивільної оборони. Забезпечує доведення до відома працівників і виконання ними розпоряджень і наказів адміністрації підприємства. Постійно вивчає вітчизняний та зарубіжний досвід роботи закладів торгівлі. Регулярно відвідує міжнародні і російські виставки, ярмарки товарів народного споживання. Не дає інтерв'ю, не проводить зустрічей і переговорів, що стосуються діяльності підприємства, без дозволу директора підприємства.
4	Старший продавець	Контроль над роботою інших продавців, включаючи касирів і продавців-консультантів (в підпорядкуванні оптимальним вважається кількість 10 осіб); своєчасна викладка товару, поповнення асортименту, правильна розкладка і облік термінів придатності; списання та замовлення нової партії товару, переоцінка, ревізія та інкасація; робота з постійними клієнтами.
5	Мерчендайзер	Вивчення купівельного попиту, в тому числі в залежності від особливостей цільової аудиторії, показників сезонності та інших факторів; участь в асортиментній політиці компанії в частині торгової точки, за якою закріплений конкретний мерчендайзер (формування і підтримку асортименту, управління залишками, запасом тощо); організація оформлення торгового залу (забезпечення розстановки обладнання, оптимального освітлення, звукового супроводу та ін.); забезпечення вільного пересування покупців по торговому залу і можливості вибору останніми потрібних товарів без допомоги продавців або з мінімальною допомогою (аналіз викладення товару і контроль за дотриманням прийнятих стандартів);
6	Продавець-касир	Робота в спеціально відведеній секції магазину, де він може обслуговувати клієнтів, приймати гроші і виписувати чеки; ведення касової книги, інкасація, відповідальність за роботу касового апарату; прийом товару, участь в інвентаризації, відстеження відсутнього товару і його своєчасний замовлення; передача товару та інвентарю між філіями з обов'язковим підписом документа – акта прийому-передачі; відповідальність за чистоту і прибирання свого сектора, наявність необхідного товару; дотримання норм етикету спілкування з покупцями, інформування їх про всі діючі акції та спеціальні пропозиції; прийом заперечень, в тому числі оформлення повернення товару з дотриманням відповідної інструкції.

Закінчення табл. 2.1

1	2	3
7	Продавець-консультант	Викладка товару, контроль над поповненням вітрини і наявністю відсутніх одиниць; наявність правильної ціни на ціннику; відстеження термінів реалізації продуктів; викладка відповідно розмірному ряду; утримання в чистоті торгового залу і знаходиться в ньому асортименту товару; прийом і розпакування товару; наклейка цінників і захисних магнітів; здійснення продажу на касі з випискою чека та гарантійного талона; оформлення повернень з дотриманням всіх прав споживачів; підготовка торгового залу до сезонних розпродажів та діючим акціям; проведення інвентаризації.
8	Логіст	Впроваджує, налагоджує діяльність логістичних систем в організації. Складає плани, прогнози постачання товарами. Аналізує умови договорів поставок. Складає, своєчасно розміщує замовлення на поставки. Контролює укладання договорів з транспортними компаніями, виконання їх умов і результати поставок. Стежить за матеріальним постачанням організації. Здійснює інвентаризацію запасів, контролює їх розмір і стан. Планує розміри запасів для безперервного виробництва з урахуванням зберігання і їх обслуговування. Бере участь у плануванні виробництва продукції, в управлінні виробничими процесами. Визначає витрати на створення, зберігання запасів, витрати на придбання, експлуатацію місць зберігання. Налагоджує складську роботу, встановлює види, кількість складського устаткування, витрати на зберігання. Встановлює умови поставки продукції, координує діяльність з прийому, зберігання продукції. Налагоджує технологічний процес перевезення; забезпечує документообіг логістичних процесів. Досліджує якість транспортування, своєчасність доставки товарів. Взаємодіє з персоналом структурних підрозділів організації. Встановлює ризики в логістиці. Налагоджує страхування обладнання, товарів, матеріалів, відповідальності перевізників. Забезпечує схоронність товарів під час транспортування, зберігання.
9	Технічний персонал. Прибиральник	Проводить прибирання всіх закріплених за ним приміщень, сходів, а також прилеглих до них територій. Очищає від бруду і пилу всі меблі, полиці, стелажі і батареї. За допомогою довіреного інструменту миє підлогу, стіни, сходи, вікна, двері і так далі. Викидає все сміття з баків і контейнерів у встановлений для цього місце. Проводить прибирання санвузла та душових кабінок, використовую для цього відповідні засоби для чищення. Стежить за загальним санітарним станом підприємства. Самостійно отримує всі необхідні інструменти і розчини і несе відповідальність за них в подальшому. Дотримується всіх встановлених на підприємстві норми і правила трудового розпорядку.

Тут головним керуючим органом є директор магазину, йому підкоряються кадри нижчого рівня: адміністратори, логісти, мерчендайзери. Ті, в свою чергу, можуть управляти іншими кадрами нижчого рівня (продавці-консультанти, касири, працівники складу тощо).

## 2.2 Аналіз товарного асортименту ТОВ «Нью Йоркер Україна»

У магазинах New Yorker представлена величезна асортимент одягу – як чоловічого, так і жіночого:

- спортивні штани;
- джинси;
- джинсові куртки;
- куртки;
- піджаки;
- спідниці;
- плаття;
- шорти;
- брюки;
- футболки;
- толстовки;
- светри;
- сорочки;
- блузки;
- топи;
- пуловери, джемperi;
- кардигани і кофти;
- білизна жіноча;
- білизна чоловіча;
- купальники;
- шкарпетки;
- ремені;
- взуття;
- сумки, рюкзаки;

- біжутерія;
- шапки, капелюхи;
- хустки і шарфи;
- рукавички;
- різні аксесуари.

Аналіз товарного асортименту підприємства допомагає виявити, які товари у покупців користуються попитом, щоб реалізовувати їх в подальшому, а які товари слід зовсім прибрати з асортименту в зв'язку з його малої реалізацією. Проведемо аналіз товарного асортименту підприємства ТОВ «Нью Йоркер» за 2018-2020 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз товарного асортименту ТОВ «Нью Йоркер Україна»

№	Товарна група	2018		2019		2020		темп зростання, %	
		тис. грн.	питома вага	тис. грн.	питома вага	тис. грн.	питома вага	2020/ 2018	2020/ 2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Куртки	80098	15,44	100376	12,19	94976	14,13	+18,57	-5,38
2.	Пальто	39990	7,71	47988	5,83	43188	6,42	+8,00	-10,00
3.	Трикотаж	59950	11,56	73950	8,98	69950	10,41	+16,68	-5,41
4.	Блузки	29920	5,77	41584	5,05	31984	4,76	+6,90	-23,09
5.	Футболки и майки	30970	5,97	59970	7,28	47970	7,14	+54,89	-20,01
6.	Плаття	10990	2,12	38987	4,73	31188	4,64	+183,79	-20,00
7.	Спідниці	9993	1,93	25987	3,15	17988	2,68	+80,01	-30,78
8.	Штани	120920	23,32	180920	21,96	150920	22,45	+24,81	-16,58
9.	Шорти	17980	3,47	25980	3,15	19980	2,97	+11,12	-23,09
10.	Піджаки	15990	3,08	31188	3,79	19990	2,97	+25,02	-35,90
11.	Взуття	30980	5,97	37485	4,55	33485	4,98	+8,09	-10,67
12.	Аксесуари, в тому числі:								
13.	Хустки	7980	1,54	12277	1,49	10980	1,63	+37,59	-10,56
14.	Шапки та шляпи	8985	1,73	29985	3,64	14985	2,23	+66,78	-50,03
15.	Краватки і метелики	7980	1,54	20677	2,51	13777	2,05	+72,64	-33,37
16.	Сумки	10985	2,12	25485	3,09	20985	3,12	+91,03	-17,66
17.	Пояси	9975	1,92	24975	3,03	17475	2,60	+75,19	-30,03
18.	Шкарпетково-панчішні вироби	14950	2,88	29950	3,64	19950	2,97	+33,44	-33,39
19.	Біжутерія	9970	1,92	15975	1,94	12475	1,86	+25,13	-21,91
20.	Разом:	518606	100	823739	100	672246	100	+29,63	-18,39

Структура продажів за результатами 2020 року показана на рис. 2.5.

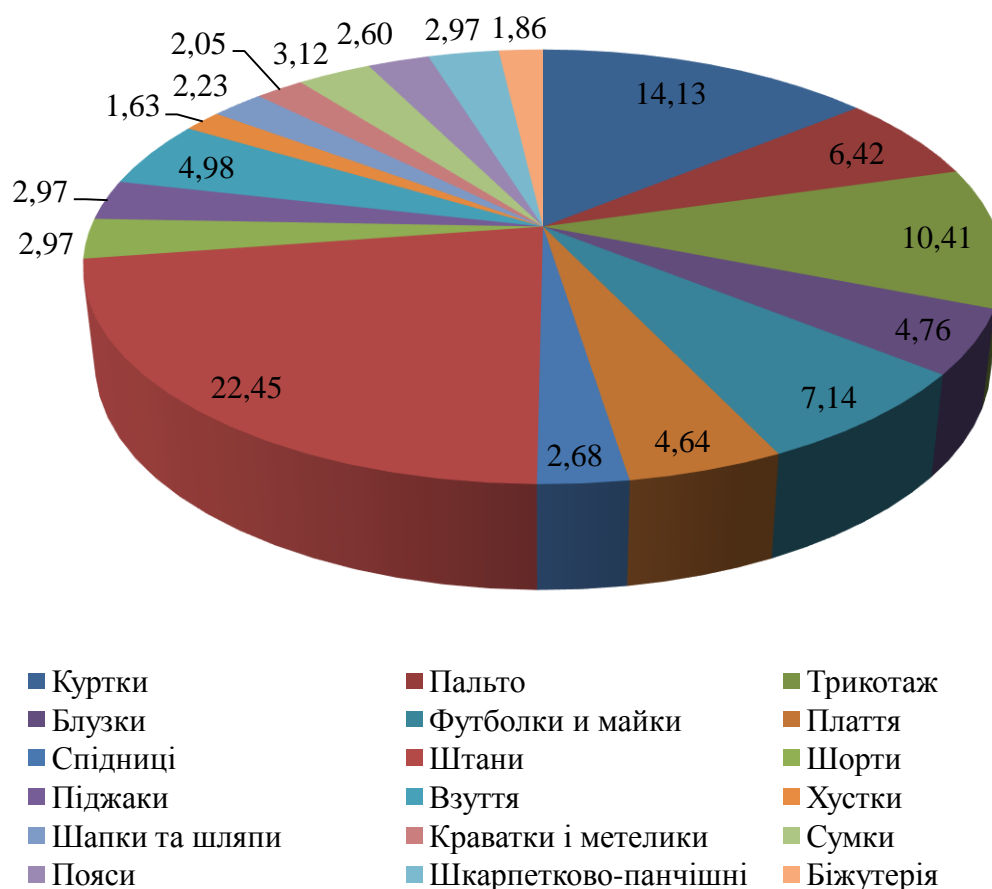


Рисунок 2.5 – Структура продажів ТОВ «Нью Йоркер Україна», %

Висновок: велику частку продажів в асортименті товарів за 2018 року займають штани, питома вага яких становить 27,57%, найнижчі продажі 2018 року припадають на групу товарів куртки, питома вага яких 0,02%. За 2019 і 2020 років. найвищу частку продажу займає також товарна група штани, питома вага яких в 2019 році 12,19%, в 2020 році 14,13%. Найнижчу частку продажу за 2019 і 2020 роки складає товарна група хустки, питома вага яких в 2019 році 1,49%, а в 2020 році 1,63%.

Динаміка товарного асортименту ТОВ «Нью Йоркер Україна» показана на рис. 2.6. Отже, ми бачимо, що пандемія негативно вплинула на динаміку продажу товарів ТОВ «Нью Йоркер Україна» по усім асортиментним групам.

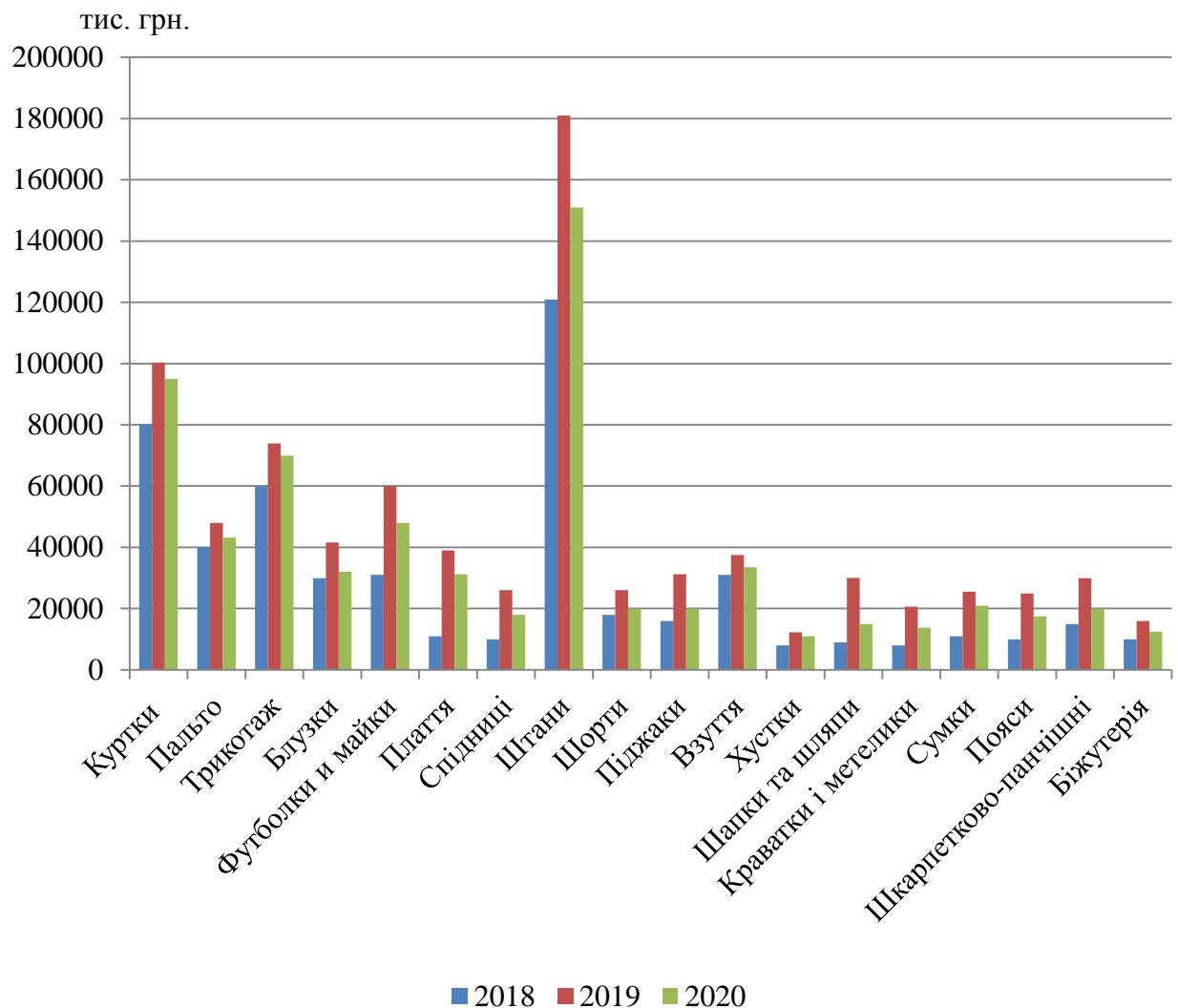


Рисунок 2.6 – Динаміка товарного асортименту ТОВ «Нью Йоркер Україна»

В середньому обсяг продажів впав на 21,91%. Найбільше падіння обсягів продажу спостерігалось за товарними групою «шапки та шляпи», а також «краватки та метелики». Це є зрозумілим, адже поїздок на море, а також святкових заходів значно поменшало в 2020 році. Загалом продаж аксесуарів виявився під більшим впливом наслідків пандемії, ніж одяг. Хоча, продаж одягу також знизився, зокрема через тривале закриття магазинів New Yorker.

Хоча, в порівнянні з 2018 роком все одно спостерігається збільшення рівня продажів. В середньому збільшення обсягів продажу в порівнянні з 2018 роком становило 45,75%. Найбільше збільшення спостерігалось за товарними групою

«плаття» +183,79%. Найменше зростання було за товарними групами «пальто» та «взуття».

Все це свідчить, що інтерес до продукції ТОВ «Нью Йоркер Україна» є досить високим і він постійно зростає. Потрібно лише знайти правильні рішення щоб доставити товар необхідної кількості до кінцевого споживача у потрібне місце та потрібний час з мінімальними затратами та з максимальною ефективністю.

### **2.3 Аналіз основних економічних показників підприємства**

Аналіз економічних показників необхідний кожному підприємства, його здійснюють в порівняннях декількох років діяльності підприємства, щоб дізнатися наскільки ефективно воно працює. Проведемо аналіз діяльності підприємства ТОВ «Нью Йоркер» за 2018-2020 роки (табл. 2.3).

Товарообіг – рух товарів, пов'язаний з їхнім обміном на гроші й переходом від виробництва до споживання. Він є економічним показником, що показує сукупну вартість продаж товарів і послуг за певний час.

Обсяг товарообігу є основним валовим показником діяльності торгового підприємства, який характеризує результат його діяльності. Саме реалізація певної маси товарів створює економічне підґрунтя для отримання певного обсягу доходів і прибутків, тобто формує передумови для реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства.

За результатами проведеного аналізу, товарообіг в 2018 році склав 438588,1 тис. грн., в 2019 році він виріс аж до 823739,0 тис. грн., а в 2020 році спав на 18,39% і складав 672246,0 тис. грн.

Валовий дохід – це ті гроші, які підприємство отримало за підсумками виконання своєї головної діяльності. Рівень валового доходу в 2018 році

становив 21,59%, в 2019 році він підвищився до 26,37%, а в 2020 році трохи знизився і склав 25,48%.

Таблиця 2.3 – Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Нью Йоркер Україна»

№	Показники	2018	2019	2020	Зміни, +/-		Зміни, %	
					2020/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018	2020/ 2019
1	2	4	3	5	6	7	8	9
1	Роздрібний товарообіг, тис. грн.	438588,1	823739,0	672246,0	233657,9	-151493,0	+53,28	-18,39
2	Товарообіг по покупним цінами, тис. грн.	343880,6	606520,0	500980,3	157099,7	-105539,7	+45,68	-17,40
3	Валовий дохід, тис. грн.	94707,5	217219,0	171265,7	76558,2	-45953,3	+80,84	-21,16
4	Рівень валового доходу, %	21,59	26,37	25,48	3,89	-0,89	+18,02	-3,38
5	Фонд оплати праці, тис. грн. всього працівників, в тому числі:	4430,4	5694,4	5610,4	1180,0	-84,0	+26,63	-1,48
6	торгово-оперативних	2407,2	3259,9	3209,0	801,8	-50,9	+33,31	-1,56
7	продавців	1453,9	1769,4	1763,4	309,5	-6,0	+21,29	-0,34
8	Витрати обігу, тис. грн.	15980,0	16690,0	16570,0	590,0	-120,0	+3,69	-0,72
9	Витратоемність, %	3,64	2,03	2,46	-1,18	0,43	-	-
10	Витратовіддача, коефіцієнт	27,45	10,48	10,2	-17,25	-0,28	-	-
11	Прибуток від продажів, тис. грн.	78727,5	200529,0	154695,7	75968,2	-45833,3	96,50	-22,86
12	Рівень рентабельності продажів, %	17,95	24,34	23,01	5,06	-1,33	-	-

Витратоемність характеризує рівень витрат обігу за товарами та окремими товарними групами. Він застосовується для виявлення причин, що вплинули на досягнення отриманих значень рентабельності продукції та з метою подальшого його аналітичного розкладання.



Витратоємність майже з кожним роком знижується і становить в 2018 році 3,64%, в 2019 році 2,03%, в 2020 році 2,46%.

Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Нью Йоркер Україна» зображена на рис. 2.7.

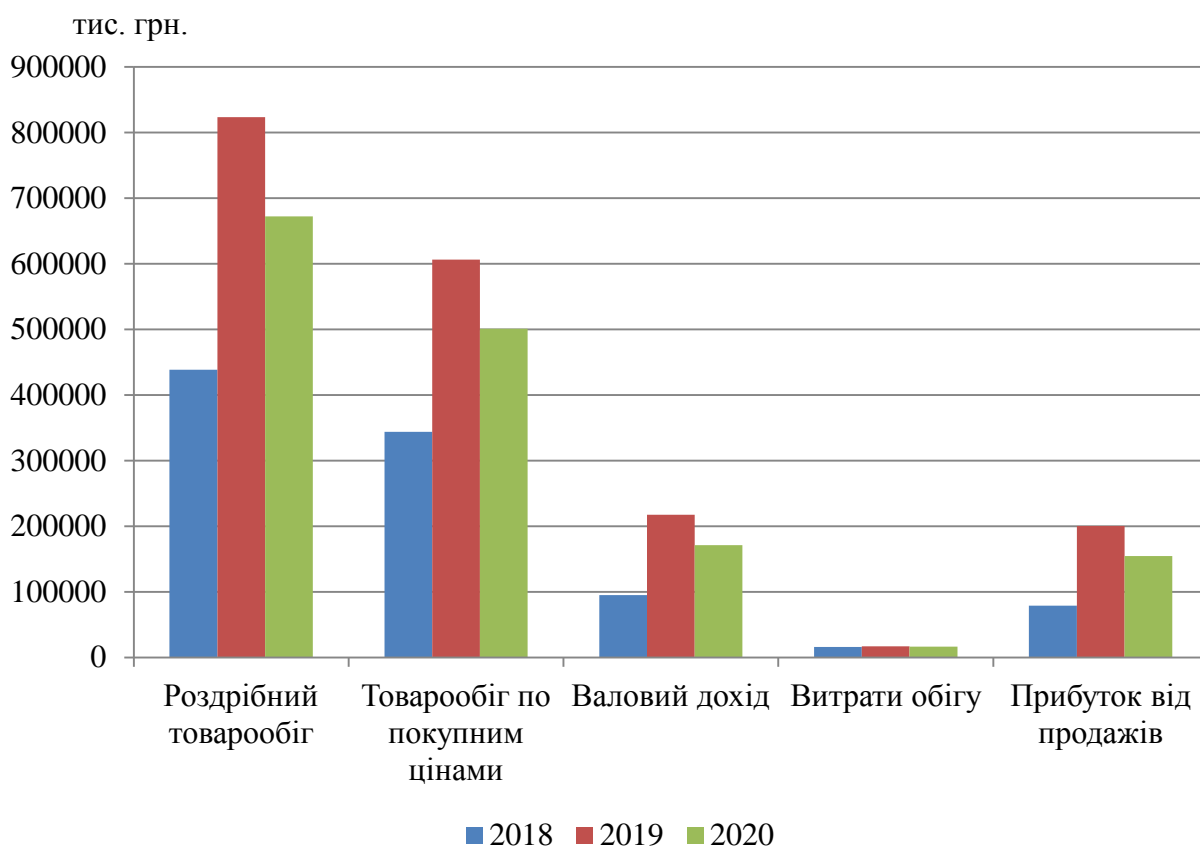


Рисунок 2.7 – Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Нью Йоркер Україна»

Для аналізу фінансового стану підприємства особлива увага приділяється ефективності використання оборотних коштів підприємства, так як вони впливають на основні показники господарської діяльності промислового підприємства: на зростання обсягу виробництва, зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності підприємства.

Аналіз ефективності використання оборотних коштів підприємства за 2018-2020 років наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз ефективності використання оборотних коштів ТОВ «Нью Йоркер Україна»

№	Показники	2018	2019	2020	Зміни, +/-		Зміни, %	
					2020/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018	2020/ 2019
1	2	4	3	5	6	7	8	9
1	Товарообіг, тис. грн.	438588,1	823739,0	672246,0	233657,9	-151493,0	+53,28	-18,39
2	Прибуток, тис. грн.	78727,5	200529,0	154695,7	75968,2	-45833,3	+96,50	-22,86
3	Середня вартість основних засобів, тис. грн.	26300,7	31700,5	29451,0	3150,3	-2249,5	+11,98	-7,10
4	Час обігу, днів	21,59	13,85	15,77	-5,82	1,92	-26,96	+13,86
5	Швидкість обігу, коефіцієнт	16,68	25,99	22,83	6,15	-3,16	+36,87	-12,16
6	Коефіцієнт ефективності використання основних засобів	2,99	6,33	5,25	2,26	-1,08	+75,59	-17,06

Середня вартість основних засобів за 2018 рік становить 26300,7 тис. грн, за 2019 рік 31700,5 тис. грн, за 2020 рік 29451,0 тис. грн.

Час обігу в ідеальній ситуації повинен з кожним роком зменшуватися. За результатами 2018 року він склав 21,59 днів, в 2019 році знизився до 13,85 днів, а в 2020 трохи збільшився до 15,77 днів. Швидкість обігу майже з кожним роком збільшується, за 2018 рік склала 16,68, за 2019 року склав 25,99, а за результатом 2020 року склав 22,83.

Коефіцієнт ефективності використання основних засобів також майже з кожним роком збільшується, в 2018 році склав 2,99, в 2019 році збільшився до 6,33, а в 2020 році трохи знизився і становив 5,25. Це означає що з кожним роком підприємство працює ефективніше і дієвість використання оборотних коштів зростає.

Аналіз діяльності підприємства з точки зору покупців допомагає з'ясувати наскільки якісний товар компанія пропонує, наскільки прийнятні і доступні ціни підприємства, а також допомагає з'ясувати професіоналізм персоналу і дізнатися остаточну оцінку презентабельності компанії. Після проведення опитування відвідувачів підприємства і отримавши необхідну інформацію,

можна провести аналіз ефективності діяльності підприємства ТОВ «Нью Йоркер Україна» з точки зору покупців (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз ефективності діяльності ТОВ «Нью Йоркер Україна» з точки зору покупців

№	Показники	Оцінка
1	2	3
1	Кількість асортиментних груп на момент оцінки	18
2	Загальна кількість асортиментних груп	18
3	Загальна кількість опитаних покупців	60
4	Покупці, котрі вважали послуги доступними	55
5	Покупці, котрі вважали послуги достатніми	50
6	Покупці, які оцінили ступінь оновлення асортименту	60
7	Покупці, які не пред'явили претензій якості товару	45
8	Покупці, які оцінили професіоналізм торгово-оперативного персоналу	58
9	Покупці, що дали позитивну оцінку оформлення торгового залу	60
10	Показник широти асортименту	1,00
11	Доступність послуги	0,92
12	Коефіцієнт достатності додаткових послуг	0,83
13	Коефіцієнт оновлення асортименту	1,00
14	Показник якості товарів	0,75
15	Коефіцієнт кваліфікованості	0,97
16	Оцінка оформлення торгового залу	1,00
17	Інтегральний показник	0,92

Провівши аналіз діяльності підприємства з точки зору покупців, ми можемо зробити висновок про те, що в нашому магазині ступінь кваліфікованості становить 0,97, коефіцієнт достатності додаткових послуг становить 0,83, показник якості товару становить 0,75, показники широти асортименту, оцінки оформлення торгового залу і оновлення асортименту склали 1,00. Що є досить непоганим результатом.

При цьому можна виявити можливі шляхи покращення діяльності компанії, а саме розширення переліку додаткових послуг та підвищення доступності послуги. Саме цьому буде присвячено наступний розділ.

## 2.4 Висновки до розділу 2

В даному розділі було проаналізовано діяльність компанії «New Yorker» на ринку України. «New Yorker» (Нью-Йоркер) – німецька компанія, яка була заснована в 1971 році в ФРН (Західна Німеччина) та займається випуском недорогого повсякденного одягу, аксесуарів та взуття; входить в десятку найпопулярніших брендів молодіжного одягу в світі. Наразі на міжнародному ринку New Yorker представлений більш ніж 1140 магазинів в 40 країнах світу.

В Україні перший магазин New Yorker був запущений в 2011 році. Мережа New Yorker в Україні розвивається і налічує 10 магазинів в Києві, Одесі, Львові, Харкові, Кривому Розі та Сумах.

Аналіз товарного асортименту підприємства допоміг виявити, які товари у покупців користуються попитом, щоб реалізовувати їх в подальшому, а які товари слід зовсім прибрати з асортименту в зв'язку з його малою реалізацією.

Ми бачимо, що пандемія негативно вплинула на динаміку продажу товарів ТОВ «Нью Йоркер Україна» по усім асортиментним групам. Хоча, в порівнянні з 2018 роком все одно спостерігається збільшення рівня продажів. Все це свідчить, що інтерес до продукції ТОВ «Нью Йоркер Україна» є досить високим і він постійно зростає. Потрібно лише знайти правильні рішення щоб доставити товар необхідної кількості до кінцевого споживача у потрібне місце та потрібний час з мінімальними затратами та з максимальною ефективністю.

Для стабілізації прибутків в довгостроковому періоді і підвищення рентабельності необхідно регулярно удосконалювати систему збуту і просування продукції: підвищувати продуктивність праці працівників магазину, впроваджувати нові заходи, а також розробляти ефективну стратегію багатоканального продажу.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «НЬЮ ЙОРКЕР УКРАЇНА» ЗА РАХУНОК ЛОГІСТИЧНОЇ ПІДТРИМКИ БАГАТОКАНАЛЬНОГО ПРОДАЖУ ТОВАРІВ

#### **3.1 Впровадження логістичний підходу до управління товарними групами у магазинах «New Yorker»**

У магазинах «New Yorker» три основні торгові зони:

1. Вхідна зона (кілька метрів відразу за вхідними дверима) відповідає за створення позитивного настрою покупців на здійснення покупок. Важливо, щоб вхідна зона спонукала відвідувача купити щось прямо зараз. Для цього в ній розташовують товари, зовні привабливі і бажані: товари-новинки (в період завезення нової колекції), сезонні товари, привабливі товари імпульсного попиту або товари за спеціальною ціною (наприклад, під час розпродажу). По периметру магазину біля вітрин і вздовж вхідної зони розташовують манекени, одягнені в стильні новинки, а також дисконтні постери в період розпродажів.

2. Касова зона – «гаряче» і саме прохідне місце торгового залу. Покупці, що роблять покупки, обов'язково приходять до каси. Стоячи в черзі перед касою, покупці можуть купити ще що-небудь. Для цього їм пропонують безліч товарів імпульсного попиту – біжутерію, аксесуари тощо. Однак часом занадто великі черги в «New Yorker» відштовхують покупців. Тому важливо визначити оптимальну кількість кас, які повинні бути в магазині.

3. Зона основного потоку покупців – найголовніша в торговому залі. Вона ретельно планується, адже від успішності планування безпосередньо залежить кількість покупок. Купівельний потік організовується по периметру магазину проти годинникової стрілки (рис. 3.14). Робиться це для того, щоб забезпечити проходження більшості покупців по всій площі магазину. Зона основного

поток покупателей должна быть выделена визуально, тому проход тут ширше інших. Купівельний потік організовується за допомогою розміщення різних груп товарів в певних місцях торгового залу.

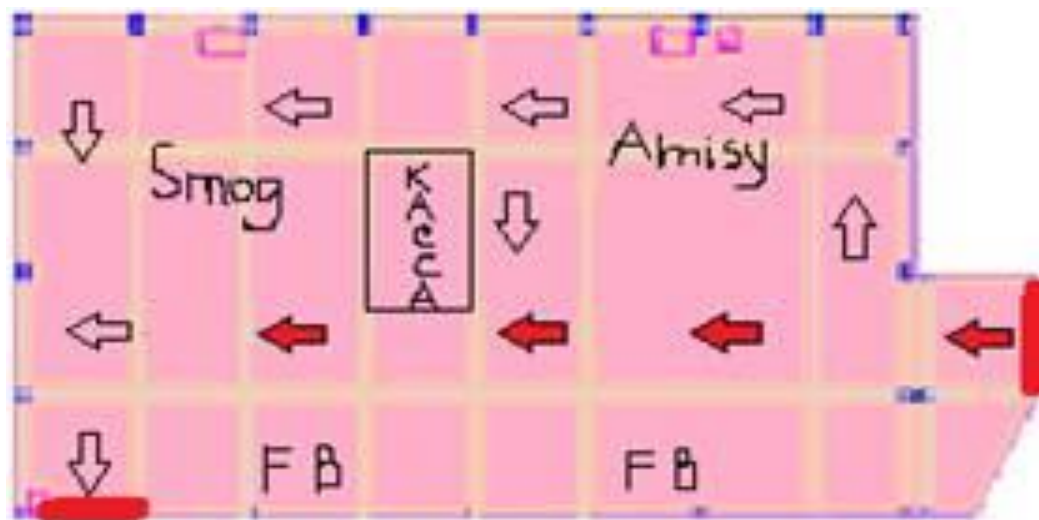


Рисунок 3.1 – Зона основного потока покупателей в магазинах «New Yorker»

Важливе значення в організації обслуговування покупців має і викладка товарів, яка є не тільки частиною технологічного процесу, але також виступає дієвим засобом стимулювання продажів.

Підготовлений до продажу товар доставляється в торговий зал і розміщується відповідно до розробленої карто-схеми, в якій враховується все різноманіття чинників, що впливають на зручність здійснення покупок, і чисто комерційних чинників, які сприяють збільшенню продажів.

Поповнення торгового залу магазину товарами проводиться, як правило, щодня до відкриття магазину або в той час, коли в ньому знаходиться мінімальна кількість покупців.

З метою ефективного управління процесом розміщення асортименту запас товарів, що знаходиться в магазині, умовно ділять на виставковий, робочий і резервний. Виставковий запас призначений для демонстрації товарів покупцям, але не для продажу. Він розміщується по периметру магазину на манекенах, де вивішуються найпривабливіші і ходові марки одягу, взуття та аксесуарів, а так само в торговому залі на столах і спеціальних стендах (в основному аксесуари:

біжутерія і ремені), на верхніх полицях обладнання та інших видах спеціального обладнання, що представляє всі переваги товару.

Робочий запас товарів служить для безпосереднього продажу. Резервний запас зберігається в підсобному приміщенні магазину і частково – в торговому залі біля пожежного виходу на торговому обладнанні, що не створює дискомфорту і незручності у покупців при пересуванні по торговому залу.

Задля підвищення ефективності продажів рекомендуємо використовувати наступні принципи розміщення товарів у торговельному залі «New Yorker»:

- максимальної зручності для огляду і вибору покупки в мінімально короткий час (велика частина одягу повинна розташовуватися вертикально в розгорнутому вигляді на корнера і вішалках);

- надання покупцям необхідної інформації та широкого кола послуг (цінники над товарною групою, дзеркала в повний зріст та ін.);

- забезпечення постійної наявності товарів, передбачених асортиментним переліком (регулярна викладка товарів зі складу в торговий зал);

- ефективного використання торгових площ і раціональної організації торгово-технологічного процесу (обладнання не повинне перекривати центральні проходи і місця постійного потоку покупців, але розташовуватися з урахуванням раціонального використання простору магазину);

- забезпечення схоронності і охайності одягу;

- раціоналізації руху товарних і купівельних потоків (товари, що вимагають тривалого огляду, повинні розташовуватися в центрі залу, щоб не ускладнювати рух покупців і затримати їх з розрахунком на покупку).

Поряд з перерахованими вище принципами розміщення товарів у торговельному залі «New Yorker» повинні дотримуватися і цілого ряду правил:

- 1) правила розміщення товарів у торговому залі;

- 2) дотримання правил товарного сусідства (теплі куртки не можуть перебувати поруч з футболками і топами);

- 3) розміщення супутніх товарів поблизу основних (капелюхи і біжутерія зазвичай викладають біля основного одягу);

4) закріплення за товарними групами постійних місць зберігання (як уже було зазначено, магазини умовно поділені на 4 основні зони відповідно до брендами, 2 з яких складають жіночий відділ і 2 – чоловічий);

5) великогабаритні товари розташовують ближче до зони виходу (наприклад, джинсові комбінезони та сукні до підлоги в силу їх довжини вивішують на стінах ближче до виходу);

6) товари, що вимагають тривалого ознайомлення, розташовуються в глибині торгового залу (це можуть бути складні новинки з цікавими візерунками і хитромудрої формою);

7) однойменні товари розташовуються поруч (джинси вивішують і викладають поруч з джинсами, нижню білизну – з білизною, куртки – з куртками тощо).

Покупці люблять вибирати з великої кількості товарів. Вибір – це те, що приваблює покупців найбільше. Але тут інтереси покупця з інтересами продавця не завжди збігаються, тому що власникам магазинів не дуже вигідно купувати багато найменувань одного товару, так як багато позицій залишаються на складі.

Таким чином, постає питання, що краще: урізноманітнити асортимент і жертвувати прибутком через невдалі позиції або знехтувати бажаннями покупців і виставляти тільки те, що користується попитом? Щоб відповісти на це питання потрібно провести аналіз асортименту магазину. Логістичний підхід до аналізу асортименту магазину передбачає використання ABC-XYZ-аналізів.

ABC-аналіз допомагає визначити прибутковість товару для продавця, XYZ-аналіз допомагає з'ясувати, наскільки добре / погано продаються як окремі товари, так і товарні групи.

ABC-аналіз – це ранжування продукції по якихось ознаках. Завдяки цьому аналізу можна з'ясувати, які товари є найбільш пріоритетними, а від покупки яких краще утриматися. В основі ABC-аналізу лежить принцип Парето, згідно з яким: 80% прибутку приносять магазину лише 20% товарів, при цьому 80% покупців змушені купувати лише 20% асортименту.



ABC-аналіз проводиться для того, щоб розбити товари на групи. Відповідно до класичної методики усі товари поділяються на 3 групи: А, В і С. У вдосконаленій версії можна зустріти також групи D і F. Значення груп такі:

А – товари, від продажу яких магазин отримує до 80% виручки;

В – товари, від продажу яких магазин отримує до 15% виручки;

С – товари, від продажу яких магазин отримує в середньому до 5% виручки;

D – товари, які поставляються тільки за індивідуальним замовленням;

F – неліквідні або зовсім нові продукти.

Проведення ABC аналізу включає в себе наскільки етапів.

Потрібно визначитися, яку проблему потрібно вирішити, що потім робити з результатами аналізу. Від цього залежить, які показники необхідно підготувати і який масив інформації використовувати. У нашій роботі ми візьмемо товарообіг за товарним асортиментом (див. табл. 2.1).

Далі потрібно внести інформацію в будь-який редактор таблиць. У лівій колонці – товар, в правій – товарообіг за останній рік. Ідеально для цього завдання підходить Excel. Можливості програми дозволяють також додавати кілька рівнів сортування, що істотно полегшує багатофакторний аналіз.

Для кожного товару потрібно розрахувати відсоток від загального товарообігу і записати в третю колонку. Після чого потрібно впорядкувати результати по цій колонці по спадаючій. Зверху виявляться найприбутковіші товари (група А), в самому низу – ті, що погано продаються (група С).

Але як зрозуміти, де проходить межа між групами? Це залежить від кожного конкретного випадку. Класичне співвідношення передбачає поділ відсотків на 80/15/5. Процентне співвідношення може бути 75-20-5, 50-30-20 та 70-20-10, 40-30-30 та 65-20-15, або будь-яке інше. Для кращого прийняття рішення, скористаємося розрахунком стрибків питомої ваги. Вони покажуть найбільші різниці в товарообігах двох сусідніх позицій товарів. А отже, можуть бути використані при прийнятті рішення про поділ на А, В та С.

Враховуючи все вищесказане, проведемо ABC аналіз товарного асортименту ТОВ «Нью Йоркер Україна» за результатами 2020 року (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – ABC-аналіз товарного асортименту ТОВ «Нью Йоркер Україна»

№	Товарна група	Товарообіг за 2020 рік, тис. грн.	Питома вага у загальному товарообігу, %	Питома вага наростаючим чином, %	Стрибок питомої ваги, %	ABC
1	2	3	4	5	6	7
1	Штани	150920	22,45	22,45	8,32	A
2	Куртки	94976	14,13	36,58	3,72	A
3	Трикотаж	69950	10,41	46,98	3,27	A
4	Футболки и майки	47970	7,14	54,12	0,71	A
5	Пальто	43188	6,42	60,54	1,44	A
6	Взуття	33485	4,98	65,52	0,22	B
7	Блузки	31984	4,76	70,28	0,12	B
8	Плаття	31188	4,64	74,92	1,52	B
9	Сумки	20985	3,12	78,04	0,15	B
10	Піджаки	19990	2,97	81,02	0,00	B
11	Шорти	19980	2,97	83,99	0,00	B
12	Шкарпетково-панчішні	19950	2,97	86,96	0,29	B
13	Спідниці	17988	2,68	89,63	0,08	C
14	Пояси	17475	2,60	92,23	0,37	C
15	Шапки та шляпи	14985	2,23	94,46	0,18	C
16	Краватки і метелики	13777	2,05	96,51	0,19	C
17	Біжутерія	12475	1,86	98,37	0,22	C
18	Хустки	10980	1,63	100	0,00	C
19	Разом	674266	100,00	-	-	-

Таким чином, згідно нашого аналізу:

- до категорії A потрапили товари, які в сумі приносять 61% товарообігу;
- до категорії B потрапили товари, які в сумі приносять 26% товарообігу;
- до категорії C потрапили товари, які в сумі приносять 13% товарообігу.

Аналіз ABC якраз допомагає побачити, що саме для компанії важливо, що потрібно тримати під контролем, а також слабкі місця, робота над якими дозволить збільшити прибуток.

Такий аналіз допоможе зрозуміти:

- які товари приносять найбільший прибуток, а які позиції просідають?
- яка категорія товарів найпопулярніша серед ваших покупців?
- яку продукцію потрібно просувати, а що рекламу не потребує?
- які товари слід прибрати з асортименту, а на які потрібно просто направити більші зусилля?

ABC аналіз дуже важливо показники перед впровадженням акцій. Результати допоможуть вибрати товари для участі в акціях, краще пропрацювати пропозицію або умови проведення. Якщо вибирати інтуїтивно, є ризик вибрати товари, які і без того успішно продаються і користуються попитом.

Вибираючи товари на підставі результатів аналізу, можна виділити вузькі підгрупи товарів, вчасно опрацювати сезонні або тематичні акції, де ці товари будуть перетинатися. Так компанія не допустить, щоб товар залежався на складі, і збільшить оборот непопулярних товарів.

Часті помилки при проведенні ABC-аналізу:

1. Враховувати акційні товари. Зі списку потрібно прибрати всі товари, попит на які був сформований штучно на короткий проміжок часу. Інакше вийде, що в категорію А потрапили товари, які зовсім не повинні там бути, а результати аналізу будуть недостовірними.

2. У загальний аналіз додавати новинки або товари з яскраво вираженою сезонністю. Через це в групу С можуть потрапити товари, які ще не встигли «розкритися» і стати топом продажів.

3. Також неправильно аналізувати в кінці зими продаж купальників за останній квартал, цей товар краще продається влітку, а отже краще аналізувати його тільки влітку або раз на рік. Тоді ці показники можна буде порівнювати між собою і приймати якісь заходи.

4. Проводити аналіз заради аналізу. ABC-аналіз не може бути самоціллю, його потрібно використовувати тільки як інструмент вирішення якої-небудь задачі. Її для початку і потрібно позначити. Виявити найбільш продавані товари або ті, які приносять найбільше прибутку, підвищити ефективність роботи, оптимізувати операційні витрати, сегментувати клієнтів по частоті покупок, зробити спеціальні пропозиції, що стимулюють продажі тощо.

Аналіз XYZ проводиться для визначення стабільності споживання товарів. Звичайно, для більш точного проведення XYZ потрібно мати дані по щомісячному товарообігу. Проте, за відсутності таких даних, скористаємося динамікою за останні три роки (див. табл. 2.1).

При виконанні XYZ аналізу проводяться наступні розрахунки:

1. Розрахунок середнього товарообігу по кожній товарній групі за три роки.
2. Розрахунок коефіцієнта варіації по кожній товарній групі (табл. 3.2) за формулою:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \cdot 100\% , \quad (3.1)$$

де  $x_i$  – товарообіг по кожній товарній групі за  $i$ -й період;  $\bar{x}$  – середній товарообіг по кожній товарній групі за всі періоди;  $n$  – кількість аналізованих періодів (в нашому випадку – 3 роки).

Таблиця 3.2 – Розрахунок коефіцієнтів варіації товарних груп

№	Товарна група	Товарообіг, тис. грн.			Середній товарообіг, тис. грн.	Коефіцієнт варіації, %
		2018	2019	2020		
1	2	3	4	5	6	7
1	Куртки	80098	100376	94976	91817	9,34
2	Пальто	39990	47988	43188	43722	7,52
3	Трикотаж	59950	73950	69950	67950	8,66
4	Блузки	29920	41584	31984	34496	14,73
5	Футболки и майки	30970	59970	47970	46303	25,70
6	Плаття	10990	38987	31188	27055	43,61
7	Спідниці	9993	25987	17988	17989	36,30
8	Штани	120920	180920	150920	150920	16,23
9	Шорти	17980	25980	19980	21313	15,95
10	Піджаки	15990	31188	19990	22389	28,73
11	Взуття	30980	37485	33485	33983	7,88
12	Хустки	7980	12277	10980	10412	17,28
13	Шапки та шляпи	8985	29985	14985	17985	49,11
14	Краватки і метелики	7980	20677	13777	14145	36,69
15	Сумки	10985	25485	20985	19152	31,64
16	Пояси	9975	24975	17475	17475	35,04
17	Шкарпетково-панчішні	14950	29950	19950	21617	28,85
18	Біжутерія	9970	15975	12475	12807	19,23

3. Розташування товарних груп у порядку зростання значення коефіцієнта варіації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – XYZ-аналіз товарного асортименту ТОВ «Нью Йоркер Україна»

№	Товарна група	Коефіцієнт варіації у порядку зростання, %	XYZ
1	2	3	4
1	Пальто	7,52	X
2	Взуття	7,88	X
3	Трикотаж	8,66	X
4	Куртки	9,34	X
5	Блузки	14,73	Y
6	Шорти	15,95	Y
7	Штани	16,23	Y
8	Хустки	17,28	Y
9	Біжутерія	19,23	Y
10	Футболки и майки	25,70	Z
11	Піджаки	28,73	Z
12	Шкарпетково-панчішні	28,85	Z
13	Сумки	31,64	Z
14	Пояси	35,04	Z
15	Спідниці	36,30	Z
16	Краватки і метелики	36,69	Z
17	Плаття	43,61	Z
18	Шапки та шляпи	49,11	Z

4. Розподіл товарних груп на групи X, Y, Z здійснюється наступним чином:

– до групи X відносяться товарні групи, споживання яких мають стабільний характер та легко прогнозуються ( $0\% < v \leq 10\%$ );

– до групи Y відносяться товарні групи, споживання яких мають деякі коливання ( $10\% < v \leq 25\%$ );

– до групи Z відносяться товарні групи, споживання яких мають непередбачуваний характер ( $v > 25\%$ ).

На основі проведених ABC та XYZ-аналізів побудуємо матрицю ABC-XYZ (рис. 3.2) та розробимо рекомендації.

	А	В	С
Х	Куртки, Трикотаж	Взуття, Пальто	-
У	Штани	Блузки	Біжутерія, Хустки, Шорти
З	Футболки и майки	Плаття	Краватки і метелики, Піджаки, Пояси, Спідниці, Сумки, Шапки та шляпи, Шкарпетково-панчішні

Рисунок 3.2 – Матриця ABC-XYZ аналізу товарних груп ТОВ «Нью Йоркер Україна»

Отже, можемо зробити наступні висновки та рекомендації:

Товари з груп АХ і ВХ забезпечують основний дохід і при цьому стабільно продаються. Вони завжди повинні бути на складі або на полиці магазину. Необхідний запас легко спрогнозувати, так як обсяги продажів майже не змінюються від місяця до місяця. У нашому випадку це куртки, трикотаж, взуття та пальто.

Групи АУ і ВУ – також забезпечують високий дохід, але стабільність продажів вже нижче. За цих товарів на складі необхідно створити додаткові резерви, на випадок зростання попиту в окремі періоди. Резерв потрібний обов'язково, це важливі для компанії групи, які приносять значну частину доходу. До цієї категорії у нас потрапили штани та блузки.

Групи АЗ і ВЗ теж приносять істотний дохід. Але попит на них майже неможливо спрогнозувати. Якщо створювати запаси на складі, виходячи з максимально можливою місячної виручки, то значна частина товару може залишитися нереалізованою. Тому краще використовувати інші способи, які забезпечать потрібну кількість товару. Наприклад, укласти договори з постачальниками, які знаходяться максимально близько від магазину і можуть в будь-який момент привезти потрібну партію. До цієї категорії потрапили футболки, майки та плаття.

Група СУ – невеликі обсяги продажів і невисока стабільність. Запаси цієї групи потрібно створювати за залишковим принципом, тобто після того, як виділені гроші на закупівлі товарів з більш вигідних груп. Навіть якщо в якийсь момент товару з цієї групи не опиниться на складі, втрати компанії будуть невеликі. До цієї категорії потрапили біжутерія, хустки та шорти.

Група CZ – найнижчі обсяги виручки, при цьому попит неможливо спрогнозувати. Сюди відносяться товари, які вже перестали користуватися попитом. Запаси по цій категорії зазвичай створюють мінімальні, які поповнюють по мірі необхідності. До цієї категорії потрапили краватки і метелики, піджаки, пояси, спідниці, сумки, шапки та шляпи, шкарпетково-панчішні. Проте, у цю групу можуть потрапити і новинки. Вони не користуються попитом тому, що клієнти поки про них не знають. Цей момент обов'язково потрібно враховувати при аналізі.

Окрім наданих рекомендацій, запровадження концепції багатоканального продажу допоможе ТОВ «Нью Йоркер Україна» управляти своїми запасами в сукупності. Тобто компанія зможе контролювати запаси, які розміщені в якості замовлень на закупівлю у постачальника, запаси в дорозі, запаси на складах, в магазинах, тощо. За допомогою спеціалізованого рішення можна буде підвищити ефективність персоналу і скоротити трудовитрати. Проблема вирішується за допомогою планшета, з доступом до системи управління запасами або облікової системи. Мобільний додаток дозволить оперативно оцінити наявність товару на складі в конкретному магазині, а також в інших магазинах.

Якщо компанія буде чітко розуміти попит в кожному з каналів збуту, це дасть можливість погоджувати рівень запасу зі стратегією поповнення. В результаті можна буде економити на страховому запасі і вартості доставки замовлень з магазинів і розподільних центрів. Також це допоможе уникнути затоварення в місцях зберігання. Крім зниження витрат на логістику, скорочення запасів у каналах збуту, таке рішення забезпечить високий рівень сервісу для клієнтів.

### **3.2 Пропозиції щодо формування багатоканального продажу товарів ТОВ «Нью Йоркер Україна»**

Як було зазначено в першому розділі, багатоканальні продажі – це можливість реалізації товару через різні елементи ланцюга продажів: зі складів, магазинів, а також через Internet-магазини.

Пандемія коронавірусу, режим загальної самоізоляції дуже сильно вплинули на компанії, чия діяльність повністю орієнтована на офлайн. Ще нещодавно, незважаючи на повсюдні тенденції, керівництво «New Yorker» досить прохолодно ставилося до інтернет-продажу, приділяючи цьому питанню тільки необхідний мінімум уваги і вважаючи за краще робити основний упор саме на відкриття та розвиток офлайн-магазинів. Проте наразі ситуація змінилася. В існуючих умовах, вважаємо, що ТОВ «Нью Йоркер Україна» потрібно змінити свою позицію, а отже пропонуємо розглянути можливість та доцільність організації багатоканального продажу товарів за рахунок здійснення інтернет-продажів.

Головною перевагою даної пропозицією є можливість підвищити обсяги продажів, особливо під час лок-даунів. Крім того, на користь даної проектною пропозиції свідчить те, що сам інтернет магазин в компанії «New Yorker» існує (рис. 3.3), проте він використовується лише для ознайомлення з асортиментом продукції та акціями компанії. А отже, компанії не потрібно витратити значні кошти на формуванні інтернет-магазину «з нуля», а потрібно лише налагодити організацію обробки замовлень та доставку товарів кінцевому споживачеві.

При цьому можна активно використовувати наявний персонал, який протягом періодів лок-дауну залишається без роботи. Консультанти магазинів, наприклад, можуть працюють у відділі «Підтримки клієнтів»: надавати консультації он-лайн, проактивно збирати зворотний зв'язок, здійснювати добірки речей на основі історії покупок клієнтів, а також можуть безпосередньо здійснювати збирання замовлень клієнтів на складах магазинів.



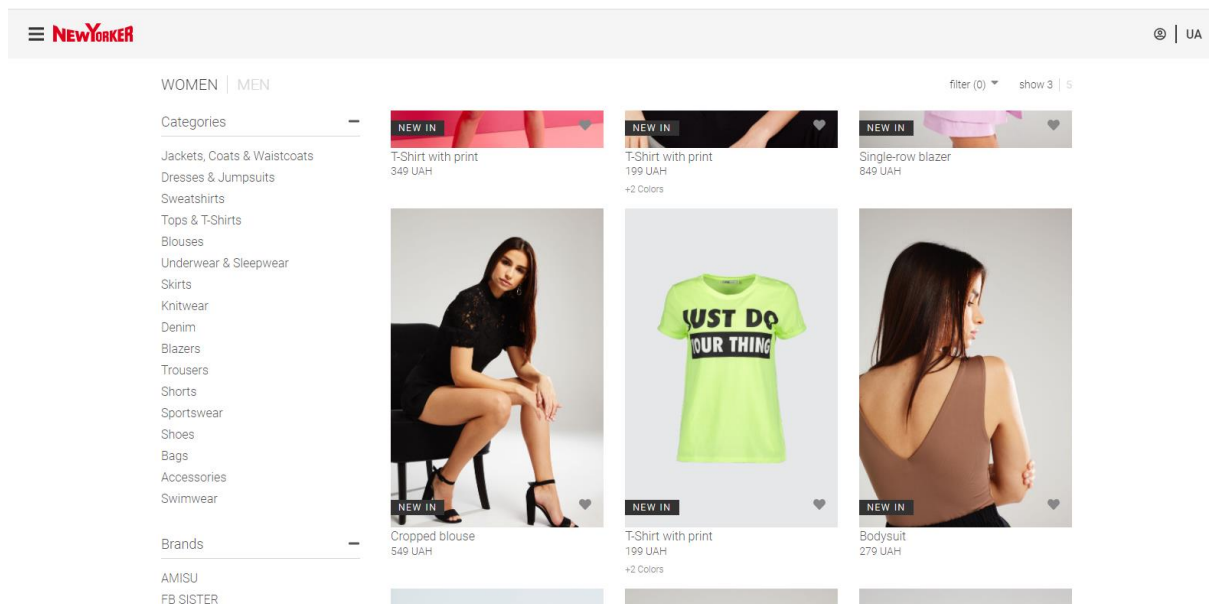


Рисунок 3.3 – Існуючий сайт компанії «New Yorker»

Перш ніж провести розрахунки економічної ефективності нашої проектної пропозиції, проведемо аналіз діяльності основних магазинів-конкурентів та їх рішень щодо організації інтернет-продажів своїх товарів та їх доставки.

1. LPP (Польша) (рис. 3.4).

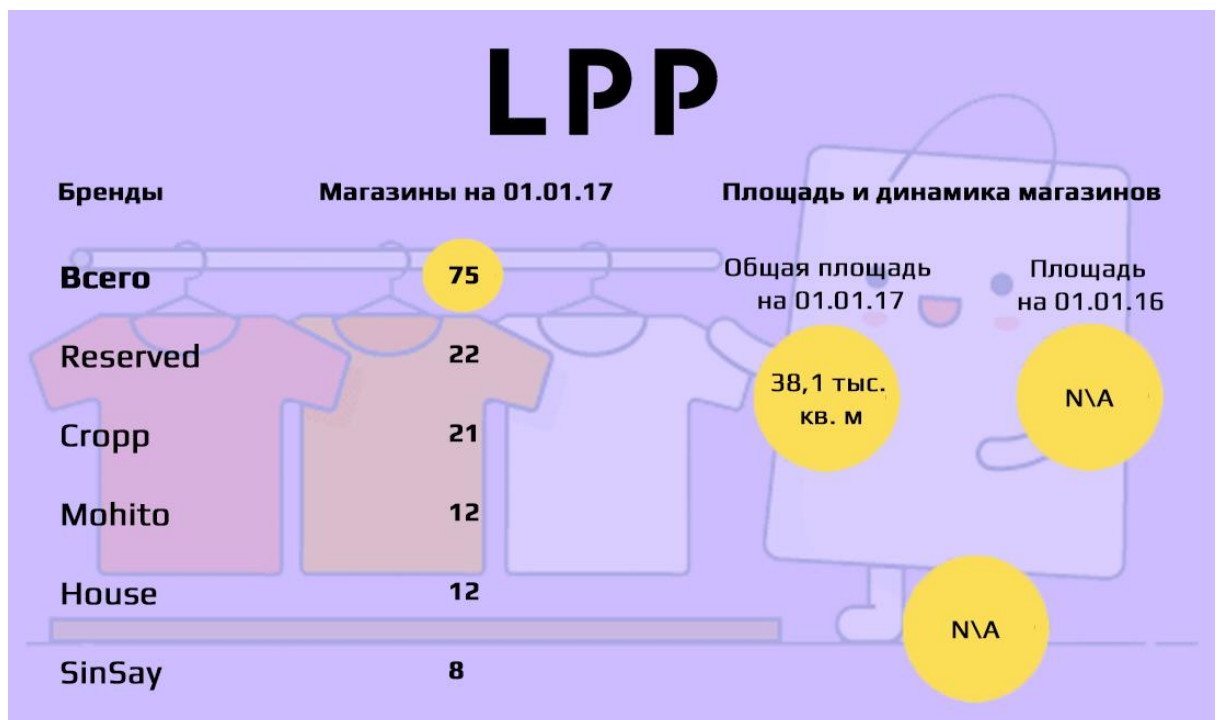


Рисунок 3.4 – Основні показники діяльності компанії LPP [41]

Польська компанія LPP S.A. була створена в 1995 році, а перший магазин (Reserved) був відкритий у 2000-му. Зараз вона розвиває мережі магазинів під брендами Reserved, House, Mohito, Cropp, Sinsay в 18 країнах Центральної та Східної Європи. Станом на початок кінця 2019 року компанія управляла 1746 магазинами загальною площею більше 1231 тис. кв. м. В Україні мережу LPP розвиває дочірнє підприємство «ЛПП Україна». Перший магазин ритейлера в Україні відкрився в 2003 році, а вже зараз в Україні працює 75 торгових точок загальною площею понад 38 000 кв. м. Ритейлер висловлює бажання і надалі розвивати українську мережу.

Компанія LPP одна з перших організувала окрім офлайн магазинів також інтернет продажі. Розглянемо існуючі умови користування деякими інтренет-магазинами компанії LPP.

#### Sinsay

В даний час доставка в магазин недоступна.

Кур'єрська доставка: 110 грн.

Безкоштовна доставка для замовлень від 950 грн.

У зв'язку з великою кількістю замовлень терміни доставки можуть бути збільшені на 1-2 дня. Час доставки залежить від обраного регіону (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Час доставки замовлень з інтернет-магазину Sinsay

№	Час (робочі дні)	Населений пункт
1	2	3
1	3 – 7 днів	Вінниця, Луцьк, Дніпро, Житомир, Закарпаття, Запоріжжя, Івано-Франківськ, Київ, Ковель, Коломия, Кременчук, Львів, Миколаїв, Нововолинськ, Одеса, Полтава, Рівне, Суми, Тернопіль, Харків, Херсон, Хмельницький, Черкаси, Чернівці, Чернігів
2	7 – 9 днів	Броди, Володимир-Волинський, Дрогобич, Кам'янське, Кривий Ріг, Кропивницький, Лубни, Мелітополь, Нікополь, Павлоград, Стрий, Червоноград
3	9 – 11 днів	Донецьк **, Луганськ **
4	7-11 днів	Інші населені пункти

Доставка здійснюється кур'єрською службою Meest Express.

Попередження: якщо сума замовлення перевищує 100 EUR (включно з транспортуванням і засоби доставки), вартість посилки при отриманні буде залежати від додаткової оплати податку.

Можливість примірки не передбачена.

Частковий викуп речей з замовлення неможливий.

Reserved

Наразі доставка в роздрібні магазини недоступна.

В рамках рекламної кампанії обрані форми доставки пропонуються клієнтам безкоштовно. Інформація про акцію розміщується на головній сторінці та під час обробки замовлення.

Доставка кур'єрською службою Meest Express: 0 грн. (з ПДВ).

Доставка до відділення Meest Express: 0 грн. (з ПДВ).

Доставка до відділення Нової Пошти: 0 грн. (з ПДВ).

Час доставки залежить від обраного регіону (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Час доставки замовлень з інтернет-магазину Reserved

№	Час (робочі дні)	Населений пункт
1	2	3
1	3 – 6 днів	Вінниця, Волинь, Дніпро, Житомир, Закарпаття, Запоріжжя, Івано-Франківськ, Київ, Ковель, Коломия, Кременчук, Львів, Миколаїв, Нововолинськ, Одеса, Полтава, Рівне, Суми, Тернопіль, Харків, Херсон, Хмельницький, Черкаси, Чернівці, Чернігів
2	5 – 8 днів	Броди, Володимир-Волинський, Дрогобич, Кам'янське, Кривий Ріг, Кропивницький, Лубни, Мелітополь, Нікополь, Павлоград, Стрий, Червоноград
3	7 – 9 днів	Донецьк **, Луганськ **
4	7-11 днів	Інші населені пункти

У період збільшеної кількості замовлень (періоди розпродажу, рекламні кампанії) час доставки може бути збільшений. Актуальний час, вартість та доступні форми доставки видніються при замовленні.

Можливість примірки не передбачена.

Частковий викуп речей із замовлення неможливий.

Якщо замовлення не вдається вручити за вказаною адресою з першого разу, кур'єр спробує зробити це ще раз. Якщо посилку не буде вручено з другої спроби, вона повертається до інтернет-магазину.

## 2. Inditex (Іспанія) (рис. 3.5).

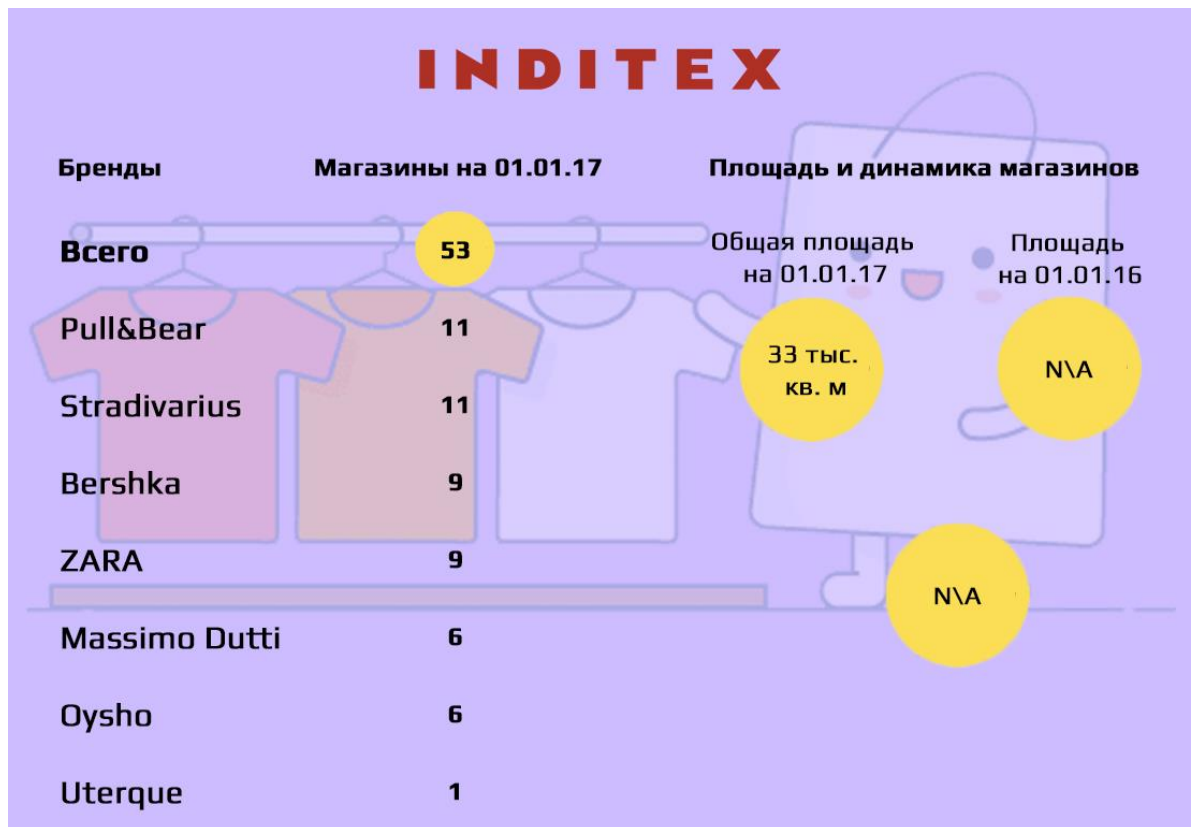


Рисунок 3.5 – Основні показники діяльності компанії Inditex [41]

Іспанська Inditex Group була заснована в 1963 році. Зараз – це один з найбільших міжнародних fashion-рітейлерів. Близько 7000 магазинів групи працюють в більш ніж 90 країнах світу.

На ринку України Inditex Group представлена з 2008 року брендами Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho і Uterque.

Мережа Inditex налічує 7490 магазинів в 96 країнах, в 156 країнах продукція компанії доступна онлайн.

В Україні наприкінці 2019 року Inditex Group налічувала 65 магазинів, зокрема, таких брендів, як Pull & Bear (14), Zara (9), Zara Home (2), Massimo Dutti (6), Bershka (14), Stradivarius (12), Oysho (7) і Uterqüe (1).

#### Pull & Bear

Доставку можна отримати за обраною адресою (домашньою або робочою, але не на абонентську скриньку) або в будь-якому магазині Pull & Bear.

Термін доставки залежить від обраного способу доставки:

- стандартна доставка: протягом 3-10 робочих днів;
- доставка в магазин: протягом 3-10 робочих днів;
- пункт видачі: протягом 3-10 робочих днів.

Доставка здійснюється з понеділка по п'ятницю.

Вартість доставки:

- стандартна доставка: 149 грн;
- доставка в магазин: безкоштовно;
- пункт видачі: 149 грн.
- безкоштовна доставка при замовленні на суму від 1999 грн.

Пункт видачі – це місце, де клієнт може забрати своє замовлення, замість доставки додому або в один з магазинів Pull & Bear (це може бути, наприклад, автозаправна станція, газетний кіоск тощо).

Якщо клієнт вибрав доставку на адресу, йому буде надіслано електронне повідомлення з підтвердженням, коли замовлення буде відправлений зі складу, а потім інше електронне повідомлення з номером відстеження і посиланням на сайт транспортної компанії.

На завершальному етапі представник транспортної компанії зв'язується з клієнтом за допомогою SMS-повідомлення або по електронній пошті, щоб проінформувати про доставку замовлення.

Якщо клієнта не буде вдома, кур'єр залишить повідомлення з контактною інформацією.

Також можна безпосередньо подзвонити кур'єру і, повідомивши йому номер відстеження замовлення, домовитися про час доставки.

## Stradivarius

Проведений аналіз показав, що умови доставки з магазинів Stradivarius точно такі ж, як при доставці з магазинів Pull & Bear, а саме:

Термін доставки залежить від обраного способу доставки:

- стандартна доставка: протягом 3-10 робочих днів;
- доставка в магазин: протягом 3-10 робочих днів;
- пункт видачі: протягом 3-10 робочих днів.

Вартість доставки:

- стандартна доставка: 149 грн;
- доставка в магазин: безкоштовно;
- пункт видачі: 149 грн.
- безкоштовна доставка при замовленні на суму від 1999 грн.

### 3. MD Group (Україна) (рис. 3.6).

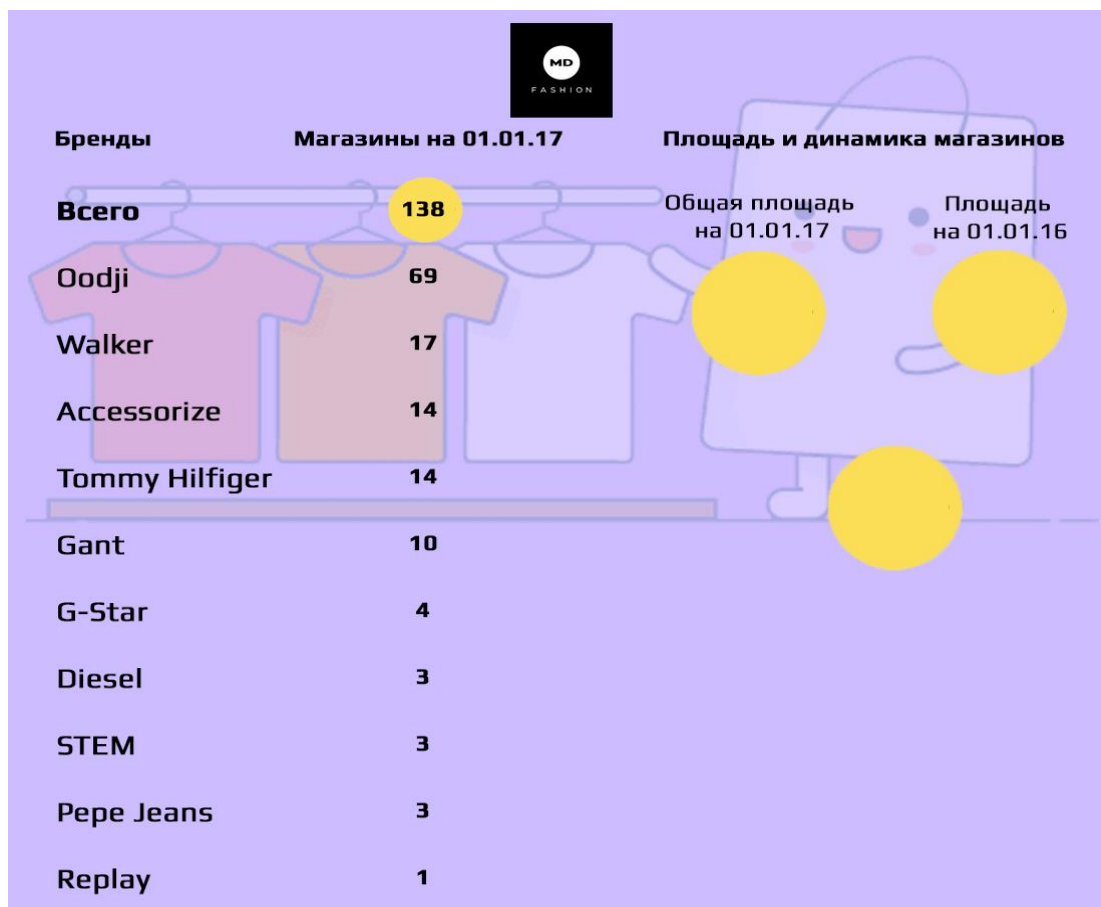


Рисунок 3.6 – Основні показники діяльності компанії MD Group [41]

Незважаючи на відсутність точних даних по орендованих компанією торгових площ, MD Group – найбільший за кількістю магазинів fashion-рітейлер в Україні, що працює на ринку більше 15 років.

Незважаючи на те, що компанія втратила чимало магазинів в Криму та Східній Україні, а також закрила частину неефективних торгових точок в період економічної турбулентності 2014-2015 років, група продовжує зростати. З 2013 року MD Group розширив свою флагманської мережу – Oodji – в півтора рази, майже до 70 магазинів. При цьому компанія не тільки розвиває існуючі бренди, але і завозить в Україну нові. Зовсім недавно стало відомо про плани рітейлера вивести в Україну американський бренд спортивного одягу Under Armour. Відзначимо, що компанія продовжує розвиватися не тільки в нашій країні, а й за її межами. Зокрема – на ринку Казахстану, де вже представлена з такими брендами як Tommy Hilfiger, Calvin Klein Jeans, Calvin Klein Underwear і Walker.

Інтернет-продажі на території України за усіма вказаними брендами здійснюються лише через офіційний сайт компанії MD Group.

Доставка здійснюється основними кур'єрськими службами: «Нова Пошта», «Укрпошта» та «Justin».

Кур'єрська доставка «Нова Пошта» по всій Україні і Києву.

Клієнт може замовити кур'єрську доставку «Нова пошта» по всій Україні.

Термін доставки по Україні до 5 днів з моменту оформлення замовлення. Якщо один з товарів в замовленні відсутній на основному складі, доставка може зайняти від 2 до 7 днів.

Вартість доставки – від 70 грн. Вартість доставки залежить від міста доставки і обсягу замовлення згідно з тарифами компанії «Нова Пошта».

Якщо сума замовлення перевищує 3500 грн., доставка здійснюється безкоштовно.

Доставка до відділення «Нова Пошта» по всій Україні і Києву.

Клієнт може замовити доставку на будь-який зручний відділення служби «Нова пошта» по всій Україні.

Термін доставки по Україні до 4 днів з моменту оформлення замовлення. Якщо один з товарів в замовленні відсутня на основному складі, доставка може зайняти від 2 до 7 днів.

Вартість доставки – від 40 грн. Вартість доставки залежить від міста доставки і обсягу замовлення згідно з тарифами компанії «Нова Пошта».

Якщо сума вашого замовлення перевищує 3500 грн., доставка здійснюється безкоштовно.

Адресна доставка «Укрпошта» по всій Україні і Києву.

Клієнт може замовити адресну доставку «Укрпошта» по всій Україні.

Термін доставки по Україні до 5 днів з моменту оформлення замовлення. Якщо один з товарів в замовленні відсутня на основному складі, доставка може зайняти до 7-10 днів.

Вартість доставки – від 25 грн. Вартість доставки залежить від міста доставки і обсягу замовлення згідно з тарифами компанії-відправника.

Доставка замовлень від 1500 грн здійснюється безкоштовно.

Комісія за накладений платіж оплачується за тарифами «Укрпошта» (1% від суми, але не менше 5 грн).

Доставка до відділення «Justin» по Україні та Києву.

Клієнт може отримати замовлення в одному з 500 відділень Justin. Більшість відділень зручно розташовані в супермаркетах і торгових центрах.

Термін доставки по Україні до 4 днів з моменту оформлення замовлення. Якщо один з товарів в замовленні відсутня на основному складі, доставка може зайняти від 2 до 7 днів.

Доставка замовлень від 1500 грн здійснюється безкоштовно. Доставка замовлень на суму менше 1500 грн. оплачується за тарифами логістичного оператора.

Узагальнимо результати проведеного дослідження у вигляді зведеної табл. 3.6, в якій наведені усі важливі показники, а саме способи доставки, вартість доставки та терміни.



Таблиця 3.6 – Зведена таблиця рішень щодо організації інтернет-продажів

№	Характеристики	Основні магазини-конкуренти				
		Sinsay	Reserved	Pull & Bear	Stradivarius	Oodji
1	2	3	4	5	6	7
1	Служба доставки	Meest Express	Meest Express	н/в	н/в	«Нова Пошта», «Укрпошта», «Justin»
2	Вартість доставки	кур'єрська доставка: 110 грн.	0 грн.	стандартна доставка, доставка в пункт видачі: 149 грн.	стандартна доставка, доставка в пункт видачі: 149 грн.	за тарифами оператора (від 25 грн.)
3	Безкоштовна доставка	для замовлень від 950 грн.	для усіх замовлень	доставка в магазин; при замовленні на суму від 1999 грн.	доставка в магазин; при замовленні на суму від 1999 грн.	«Новою Поштою» – від 3500 грн. «Укрпоштою» та «Justin» – від 1500 грн.
4	Терміни доставки	3-11 днів	3-11 днів	3-10 робочих днів	3-10 робочих днів	2-7 днів

Таким чином, можемо стверджувати, що на сьогоднішній день усі розглянуті нами магазини-конкуренти намагаються якомога краще задовільними вимоги своїх покупців з точки зору організації інтернет-продаж та доставки товарів до кінцевих споживачів. При цьому, ми бачимо, що різні магазини вибрали різну тактику організації своїх інтернет-продаж.

На нашу думку, найкращим варіантом доставки, з точки зору клієнтів, є варіант, який використовує компанії MD Group, зокрема її магазин Oodji.

Даний варіант дає можливість клієнтам самостійно вибирати найбільш зручну для себе службу доставки з точки зору термінів, розташування пунктів видачі та вартості доставки.

Доставка відіграє значну роль у формуванні репутації інтернет-магазину. Чим більше варіантів компанія запропонує клієнту, тим краще. А якщо доставка буде ще й безкоштовною – лояльність покупців підвищиться в рази.

Як правило, в подібні пропозиції вартість доставки першочергово закладається у ціну товару.

Враховуючи все вищесказане, нашою проектною пропозицією буде формування багатоканального продажу товарів ТОВ «Нью Йоркер Україна» за рахунок додаткової організації інтернет-продажів. В якості служби доставки для інтернет-замовлень пропонуємо використовувати послуги трьох операторів, а саме: «Нова Пошта», «Укрпошта» та «Justin».

### **3.3 Розрахунок економічного ефекту від проектних пропозицій**

Для того, щоб розрахувати економічний ефект, який може отримати ТОВ «Нью Йоркер Україна» від організації інтернет-продаж свого товару, нам потрібно детально проаналізувати усі складові витрат, які компанія може понести для реалізації цього проекту, а також спрогнозувати можливі збільшення продаж.

Враховуючи специфіку проекту, приймемо прогнозований період 1 рік з розбивкою по місяцях.

Перший місяць – підготовка та запуск проекту. В ньому будуть лише витрати, пов'язані з його організацією, а доходів від проекту ще не буде. Доходи будемо прогнозувати з 2-го місяця початку проекту.

Розглянемо більш детально складові витрат.

Додатковий склад для організації інтернет-продаж не потрібний. Пропонуємо використовувати наявні склади компанії. Для початку інтернет-продаж здійснювати з одного найбільшого магазину в Києві. Отже, суттєва стаття витрат вже відпадає.

Витрати на адаптацію існуючого сайту до інтернет-продаж. Враховуючи розмір сайту, товарний асортимент та вимоги компанії, витрати на адаптацію складатимуть приблизно 1700 євро, тобто 57800 грн. Це разові витрати.

Витрати на узгодження інформаційних систем. Задля забезпечення якісного обслуговування клієнтів система інтернет-продажу обов'язкова має бути поєднана з іншими інформаційними системами компанії, такими, як 1С, системи управління поставками, системи управління запасами тощо. В іншому випадку наявний товар, його ціна та інша інформація буде відображатися некоректно, що призведе до негативних відгуків клієнтів. Проаналізувавши ринкові ціни на дану послугу, зробимо припущення, що її вартість становитиме 1500 євро, тобто 51000 грн. Ці витрати також є разовими.

Але, окрім разових витрат на інформаційне забезпечення, будуть ще й поточні витрати на технічну обробку кожного замовлення. Вартість такої обробки становитиме приблизно 7 грн. за й одне замовлення. А загальні витрати на технічну обробку замовлень залежатимуть від прогнозованої кількості замовлень.

Крім того ТОВ «Нью Йоркер Україна» потрібно буде найняти додатковий персонал для забезпечення здійснення інтернет-продаж. Частково можна буде використовувати наявний персонал, особливо в період лок-даунів. Тому додатково пропонуємо найняти 3 людини на обробку та комплектацію замовлень. Припустимо, що заробітна плата додаткового персоналу складатиме 15000 грн. на місяць. Плюс компанія платитиме податки на них у розмірі 40% від заробітної плати. Таким чином щомісячні витрати на додатковий персонал складатиме 63000 грн.

І ще компанії в перші місяці потрібна буде активна реклама даного проекту задля інформування потенційних на існуючих клієнтів. Припустимо, що рекламний бюджет становитиме 25000 грн. на місяць і триватиме 3 місяці.

В якості конкурентної переваги та задля кращого залучення клієнтів пропонуємо протягом року зробити доставку «Укрпоштою» та «Justin» безкоштовною. Для компанії «Нью Йоркер Україна» така «безкоштовна» доставка коштуватиме приблизно 30 грн. за 1 замовлення. А загальні витрати також залежатимуть від прогнозованої кількості замовлень.

В подальшому дану пропозицію можна буде переглянути та встановити мінімальний розмір замовлення для отримання безкоштовної доставки. Але на початковому етапі, вважаємо, що це буде ефективним рішенням. Особливо, враховуючи проведені вище дослідження.

Тепер спрогнозуємо можливі варіанти розвитку подій задля розрахунку додаткових доходів від нашого проекту. Зробимо три припущення:

1. Згідно песимістичного прогнозу: в перший місяць початку інтернет-продажів кількість продажів збільшиться на 0,7% від загального обсягу продажів, а потім кожного місяця зростатиме на 10% від показників попереднього місяця.

2. Згідно оптимістичного прогнозу: в перший місяць початку інтернет-продажів кількість продажів збільшиться на 1,5% від загального обсягу продажів, а потім кожного місяця зростатиме на 20% від показників попереднього місяця.

3. Згідно реалістичного прогнозу: в перший місяць початку інтернет-продажів кількість продажів збільшиться на 1,0% від загального обсягу продажів, а потім кожного місяця зростатиме на 15% від показників попереднього місяця.

Задля спрощення розрахунків візьмемо, що в середньому на 1 проданій одиниці товару ТОВ «Нью Йоркер Україна» заробляє 115 грн. Це вже з урахуванням собівартості товару та витрат обігу, адже вони нікуди не діваються.

Враховуючи усе вищесказане, проведемо розрахунки можливих ефектів від нашої проектної пропозиції з урахуванням трьох прогнозів (табл. 3.7).

Задля знаходження NPV проекту та точок окупності потрібно підрахувати накопичувані (або акумульовані) витрати, доходи та ефекти (табл. 3.8). Це означає, що до кожного попереднього значення (за минулий місяць) потрібно додавати наступні значення (за наступний місяць). Враховуючи те, що проект триває 1 рік, то нам не потрібно використовувати ставки дисконтування.

Таблиця 3.7 – Розрахунок ефекту від проектної пропозиції

№	Показники	Місяці реалізації проекту											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Витрати на адаптацію сайту, грн.	57800	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Витрати на узгодження ІТ систем, грн.	51000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	Витрати на додатковий персонал, грн.	63000	63000	63000	63000	63000	63000	63000	63000	63000	63000	63000	63000
4	Витрати на рекламу, грн.	25000	25000	25000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	Песимістичний прогноз												
6	Прогнозоване збільшення продаж, %	0	0,70	0,77	0,85	0,93	1,02	1,13	1,24	1,36	1,50	1,65	1,82
7	Прогнозоване збільшення продаж, од.	0	871	959	1054	1160	1276	1403	1544	1698	1868	2055	2260
8	Витрати на тех.обробку замовлень, грн.	0	6100	6710	7381	8119	8931	9824	10807	11887	13076	14384	15822
9	Витрати на "безкоштовну" доставку, грн.	0	26143	28757	31633	34796	38276	42103	46314	50945	56040	61644	67808
10	Сумарні витрати, грн.	196800	120243	123467	102014	105915	110207	114928	120120	125832	132116	139027	146630
11	Прогнозоване збільшення доходів, грн.	0	100214	110236	121259	133385	146724	161396	177536	195290	214819	236300	259930
12	Прогнозований ефект, грн.	-196800	-20028	-13231	19246	27470	36517	46469	57416	69457	82703	97273	113301
13	Оптимістичний прогноз												
14	Прогнозоване збільшення продаж, %	0	1,50	1,80	2,16	2,59	3,11	3,73	4,48	5,37	6,45	7,74	9,29
15	Прогнозоване збільшення продаж, од.	0	1867	2241	2689	3227	3872	4647	5576	6691	8029	9635	11562
16	Витрати на тех.обробку замовлень, грн.	0	13071	15686	18823	22587	27105	32526	39031	46837	56205	67446	80935
17	Витрати на "безкоштовну" доставку, грн.	0	56021	67225	80670	96803	116164	139397	167276	200732	240878	289053	346864
18	Сумарні витрати, грн.	196800	157092	170910	162492	182391	206269	234923	269307	310569	360083	419499	490799
19	Прогнозоване збільшення доходів, грн.	0	214745	257694	309233	371080	445296	534355	641226	769471	923365	1108038	1329646
20	Прогнозований ефект, грн.	-196800	57653	86784	146741	188689	239027	299432	371918	458902	563283	688539	838847
21	Реалістичний прогноз												
22	Прогнозоване збільшення продаж, %	0	1,00	1,15	1,32	1,52	1,75	2,01	2,31	2,66	3,06	3,52	4,05
23	Прогнозоване збільшення продаж, од.	0	1245	1432	1646	1893	2177	2504	2880	3311	3808	4379	5036
24	Витрати на тех.обробку замовлень, грн.	0	8714	10021	11525	13253	15241	17528	20157	23180	26657	30656	35254
25	Витрати на "безкоштовну" доставку, грн.	0	37347	42949	49391	56800	65320	75118	86386	99344	114245	131382	151089
26	Сумарні витрати, грн.	196800	134061	140970	123916	133053	143562	155646	169543	185524	203903	225038	249344
27	Прогнозоване збільшення доходів, грн.	0	143164	164638	189334	217734	250394	287953	331146	380818	437940	503631	579176
	Прогнозований ефект, грн.	-196800	9102	23668	65418	84680	106832	132307	161603	195294	234038	278594	329833

Таблиця 3.8 – Знаходження NPV та точок окупності проектної пропозиції

№	Показники	Місяці реалізації проекту											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Песимістичний прогноз												
2	Сумарні витрати накопичувані, грн.	196800	317043	440510	542524	648439	758646	873574	993694	1119526	1251642	1390669	1537299
3	Прогнозовані доходи накопичувані, грн.	0	100214	210450	331710	465095	611819	773216	950752	1146041	1360860	1597160	1857091
4	Прогнозований ефект накопичуваний, грн.	-196800	-216828	-230060	-210814	-183344	-146827	-100358	-42942	26515	109218	206491	319792
5	NPV	319792											
6	Точка окупності	8,6 місяця											
7	Оптимістичний прогноз												
8	Сумарні витрати накопичувані, грн.	196800	353892	524802	687295	869686	1075955	1310878	1580185	1890754	2250837	2670336	3161135
9	Прогнозовані доходи накопичувані, грн.	0	214745	472440	781673	1152753	1598048	2132403	2773629	3543100	4466465	5574504	6904150
10	Прогнозований ефект накопичуваний, грн.	-196800	-139147	-52363	94378	283067	522094	821526	1193444	1652346	2215629	2904168	3743015
11	NPV	3743015											
12	Точка окупності	3,3 місяця											
13	Реалістичний прогноз												
14	Сумарні витрати накопичувані, грн.	196800	330861	471832	595748	728801	872363	1028009	1197551	1383075	1586978	1812016	2061359
15	Прогнозовані доходи накопичувані, грн.	0	143164	307802	497135	714869	965263	1253216	1584362	1965179	2403120	2906751	3485928
16	Прогнозований ефект накопичуваний, грн.	-196800	-187698	-164030	-98613	-13932	92900	225207	386811	582104	816142	1094736	1424568
17	NPV	1424568											
18	Точка окупності	5,1 місяця											

Як зазначено в науковій літературі, якщо NPV проектної пропозиції позитивна за розглянутий період часу, то дана проектна пропозиція може бути рекомендована для впровадження. Якщо NPV дорівнює нулю, то доходів від проектної пропозиції вистачить лише для покриття витрат. Якщо NPV менша, ніж нуль, то проектна пропозиція не рекомендується для впровадження.

Проведені нами розрахунки показали, що NPV нашої проектної пропозиції позитивна при трьох зроблених прогнозах, а отже дана проектна пропозиція є економічно вигідною для впровадження.

Для кращої наочності, представимо дані табл. 3.8 у вигляді графіків.

Знаходження точки окупності проекту згідно песимістичного прогнозу показано на рис. 3.7.

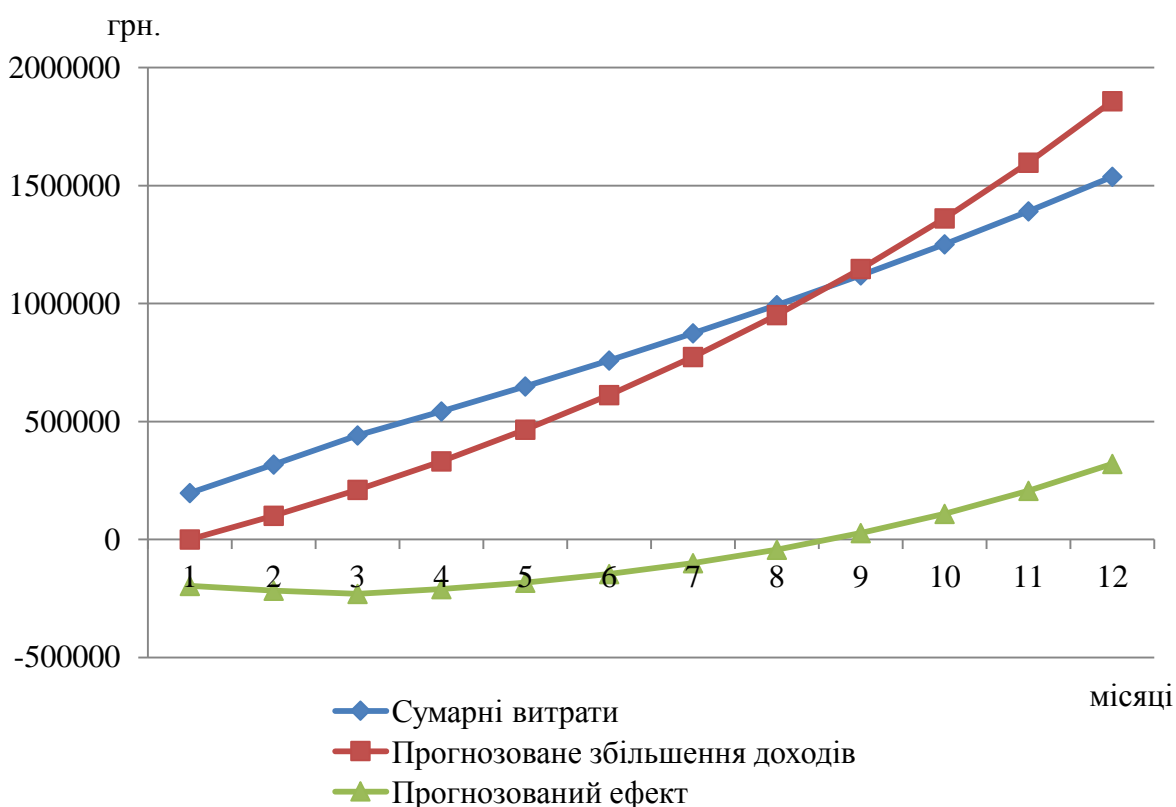


Рисунок 3.7 – Знаходження точки окупності (песимістичний прогноз)

Знаходження точки окупності проекту згідно оптимістичного прогнозу показано на рис. 3.8. А знаходження точки окупності проекту згідно реалістичного прогнозу показано на рис. 3.9.

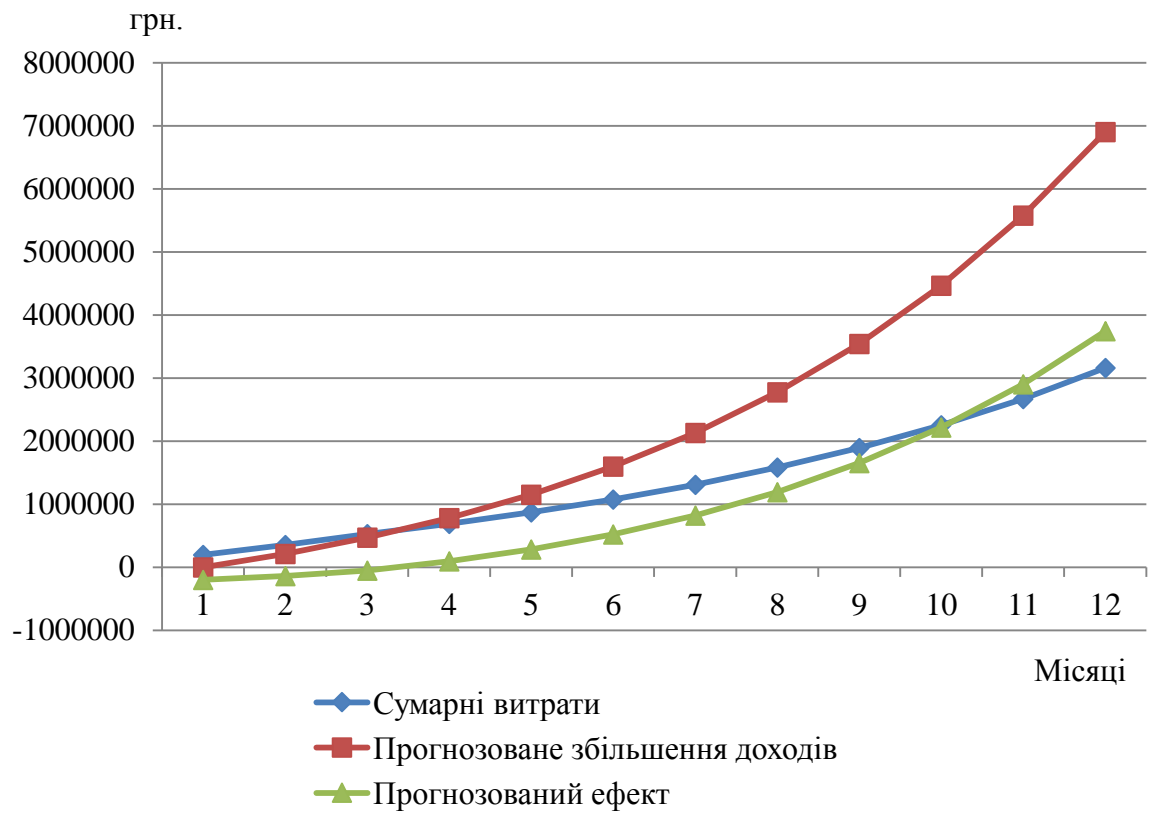


Рисунок 3.8 – Знаходження точки окупності (оптимістичний прогноз)

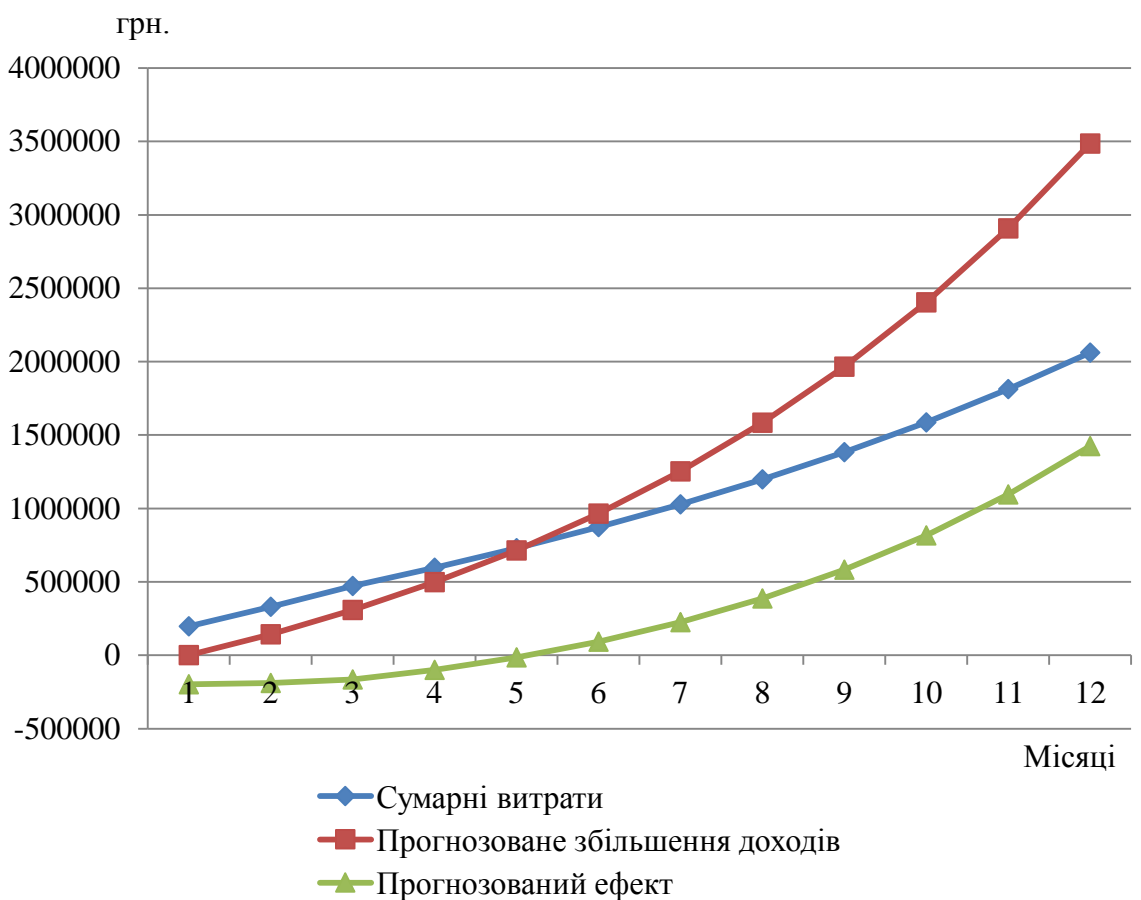


Рисунок 3.9 – Знаходження точки окупності (реалістичний прогноз)



Ми бачимо, що за песимістичним прогнозом наша проектна пропозиція окупиться за 8,6 місяця. За оптимістичним прогнозом наша проектна пропозиція окупиться за 3,3 місяця. А за реалістичним прогнозом наша проектна пропозиція окупиться за 5,1 місяця. Тобто в будь-якому випадку ТОВ «Нью Йоркер Україна» на кінець року отримає додатковий прибуток.

Варто зазначити, що реальні зміни після впровадження будь-яких інформаційних систем, в тому числі й організації інтернет-продажів, відбуваються не відразу, при цьому деякі з них носять суб'єктивний характер і погано піддаються кількісній оцінці в грошовому вираженні.

Тому розрахований економічний ефект носить умовний характер. Але в будь-якому випадку, дана проектна пропозиція може бути рекомендована для впровадження в ТОВ «Нью Йоркер Україна» задля формування багатоканального продажу свого товару та вдосконалення своєї діяльності.

### **3.4 Висновки до розділу 3**

В даному розділі були зроблені рекомендації щодо впровадження логістичний підходу до управління товарними групами у магазинах «New Yorker». Логістичний підхід до аналізу асортименту магазину передбачає використання ABC-XYZ-аналізів. На основі проведених ABC та XYZ-аналізів було побудовано матрицю ABC-XYZ та зроблено рекомендації щодо управління кожною отриманою товарною категорією.

Пандемія коронавірусу, режим загальної самоізоляції поставили бізнес в скрутне становище. Більше за всіх дісталось підприємцям, чії проекти повністю орієнтовані на офлайн. Ще нещодавно, незважаючи на повсюдні тенденції, керівництво «New Yorker» досить прохолодно ставилося до інтернет-продажу, приділяючи цьому питанню тільки необхідний мінімум уваги і вважаючи за краще робити основний упор саме на відкриття та розвиток

офлайн-магазинів. Проте наразі ситуація змінилася. В існуючих умовах, вважаємо, що ТОВ «Нью Йоркер Україна» потрібно змінити свою позицію, а отже пропонуємо розглянути можливість та доцільність організації багатоканального продажу товарів за рахунок здійснення інтернет-продажів.

Нашою проектною пропозицією стало формування багатоканального продажу товарів ТОВ «Нью Йоркер Україна» за рахунок додаткової організації інтернет-продажів. В якості служби доставки для інтернет-замовлень було запропоновано використовувати послуги трьох операторів, а саме: «Нова Пошта», «Укрпошта» та «Justin». При чому, в якості конкурентної переваги та задля кращого залучення клієнтів було запропоновано протягом року зробити доставку «Укрпоштою» та «Justin» безкоштовною.

Проведені нами розрахунки показали, що NPV нашої проектної пропозиції позитивна при трьох зроблених прогнозах, а отже дана проектна пропозиція є економічно вигідною для впровадження.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В першому розділі було розглянуто сутність і основні інструменти багатоканального продажу.

Багатоканальні (мультиканальні) продажі (від англ, multichannel) – це можливість реалізації товару через різні елементи ланцюга продажів: зі складів, магазинів, через каталоги і Internet-магазини (e-commerce). При використанні мультиканального продажу компанії створюють всі можливості для того, щоб покупець міг придбати товар будь-яким зручним для нього способом.

Омніканальні продажі є вищою формою багатоканальної інтеграції каналів продажів. Вони мають на увазі високий ступінь інтеграції між комунікаціями і продажами.

Було визначено, що концепція багатоканальних продажів – одна з головних турбот великого рітейлу в даний час. Концепція багатоканального продажу полягає в тому, що запаси компанії починають розглядатися в сукупності. Щоб скоротити рівень страхового запасу, підвищити рентабельність продажів і задовольнити попит по всіх каналах продажів, потрібно два рішення, які працюють рука об руку: система управління замовленнями (Distributed Order Management) і система оптимізації запасів (Inventory Optimization).

Компанії, які чітко розуміють попит в кожному з каналів збуту, мають можливість погоджувати рівень запасу зі стратегією поповнення. В результаті вони економлять на страховому запасі і вартості доставки замовлень з магазинів і розподільних центрів. Також вдається уникнути затоварення в місцях зберігання. Крім зниження витрат на логістику, скорочення запасів у каналах збуту, такі компанії забезпечують високий рівень сервісу для клієнтів і успішно борються з розмиванням прибутку.

В другому розділі було проаналізовано діяльність компанії «New Yorker» на ринку України. «New Yorker» (Нью-Йоркер) – німецька компанія, яка була

заснована в 1971 році в ФРН (Західна Німеччина) та займається випуском недорогого повсякденного одягу, аксесуарів та взуття; входить в десятку найпопулярніших брендів молодіжного одягу в світі. Наразі на міжнародному ринку New Yorker представлений більш ніж 1140 магазинів в 40 країнах світу.

В Україні перший магазин New Yorker був запущений в 2011 році. Мережа New Yorker в Україні розвивається і налічує 10 магазинів в Києві, Одесі, Львові, Харкові, Кривому Розі та Сумах.

Аналіз товарного асортименту підприємства допоміг виявити, які товари у покупців користуються попитом, щоб реалізовувати їх в подальшому, а які товари слід зовсім прибрати з асортименту в зв'язку з його малою реалізацією.

Ми бачимо, що пандемія негативно вплинула на динаміку продажу товарів ТОВ «Нью Йоркер Україна» по усім асортиментним групам. Хоча, в порівнянні з 2018 роком все одно спостерігається збільшення рівня продажів. Все це свідчить, що інтерес до продукції ТОВ «Нью Йоркер Україна» є досить високим і він постійно зростає. Потрібно лише знайти правильні рішення щоб доставити товар необхідної кількості до кінцевого споживача у потрібне місце та потрібний час з мінімальними затратами та з максимальною ефективністю.

Для стабілізації прибутків в довгостроковому періоді і підвищення рентабельності необхідно регулярно удосконалювати систему збуту і просування продукції: підвищувати продуктивність праці працівників магазину, впроваджувати нові заходи, а також розробляти ефективну стратегію багатоканального продажу.

В третьому розділі були зроблені рекомендації щодо впровадження логістичний підходу до управління товарними групами у магазинах «New Yorker». Перш за все, задля підвищення ефективності продажів рекомендовано використовувати наступні принципи розміщення товарів у торговельному залі «New Yorker»:

- максимальної зручності для огляду і вибору покупки в мінімально короткий час (велика частина одягу повинна розташовуватися вертикально в розгорнутому вигляді на корнера і вішалках);

- надання покупцям необхідної інформації та широкого кола послуг (цінники над товарною групою, дзеркала в повний зріст та ін.);
- забезпечення постійної наявності товарів, передбачених асортиментним переліком (регулярна викладка товарів зі складу в торговий зал);
- ефективного використання торгових площ і раціональної організації торгово-технологічного процесу;
- забезпечення схоронності і охайності одягу;
- раціоналізації руху товарних і купівельних потоків (товари, що вимагають тривалого огляду, повинні розташовуватися в центрі залу, щоб не ускладнювати рух покупців і затримати їх з розрахунком на покупку).

Логістичний підхід до аналізу асортименту магазину передбачає використання ABC-XYZ-аналізів. На основі проведених ABC та XYZ-аналізів було побудовано матрицю ABC-XYZ та зроблено рекомендації щодо управління кожною отриманою товарною категорією.

Окрім наданих рекомендацій, запровадження концепції багатоканального продажу допоможе ТОВ «Нью Йоркер Україна» управляти своїми запасами в сукупності. Тобто компанія зможе контролювати запаси, які розміщені в якості замовлень на закупівлю у постачальника, запаси в дорозі, запаси на складах, в магазинах, тощо. За допомогою спеціалізованого рішення можна буде підвищити ефективність персоналу і скоротити трудовитрати. Проблема вирішується за допомогою планшета, з доступом до системи управління запасами або облікової системи. Мобільний додаток дозволить оперативно оцінити наявність товару на складі в конкретному магазині, а також в інших магазинах.

Якщо компанія буде чітко розуміти попит в кожному з каналів збуту, це дасть можливість погоджувати рівень запасу зі стратегією поповнення. В результаті можна буде економити на страховому запасі і вартості доставки замовлень з магазинів і розподільних центрів. Також це допоможе уникнути затоварення в місцях зберігання. Крім зниження витрат на логістику, скорочення запасів у каналах збуту, таке рішення забезпечить високий рівень сервісу для клієнтів.

Багатоканальні продажі – це можливість реалізації товару через різні елементи ланцюга продажів: зі складів, магазинів, а також через Internet-магазини. Ще нещодавно, незважаючи на повсюдні тенденції, керівництво «New Yorker» досить прохолодно ставилося до інтернет-продажу, приділяючи цьому питанню тільки необхідний мінімум уваги і вважаючи за краще робити основний упор саме на відкриття та розвиток офлайн-магазинів. Проте наразі ситуація змінилася. В існуючих умовах, вважаємо, що ТОВ «Нью Йоркер Україна» потрібно змінити свою позицію, а отже пропонуємо розглянути можливість та доцільність організації багатоканального продажу товарів за рахунок здійснення інтернет-продажів.

Головною перевагою даної пропозицією є можливість підвищити обсяги продажів, особливо під час лок-даунів. Крім того, на користь даної проектною пропозиції свідчить те, що сам інтернет магазин в компанії «New Yorker» існує, проте він використовується лише для ознайомлення з асортиментом продукції та акціями компанії. А отже, компанії не потрібно витратити значні кошти на формуванні інтернет-магазину «з нуля», а потрібно лише налагодити організацію обробки замовлень та доставку товарів кінцевому споживачеві.

Було проведено аналіз діяльності основних магазинів-конкурентів та їх рішень щодо організації інтернет-продажів своїх товарів та їх доставки.

Нашою проектною пропозицією стало формування багатоканального продажу товарів ТОВ «Нью Йоркер Україна» за рахунок додаткової організації інтернет-продажів. В якості служби доставки для інтернет-замовлень було запропоновано використовувати послуги трьох операторів, а саме: «Нова Пошта», «Укрпошта» та «Justin». При чому, в якості конкурентної переваги та задля кращого залучення клієнтів було запропоновано протягом року зробити доставку «Укрпоштою» та «Justin» безкоштовною.

Проведені нами розрахунки показали, що NPV нашої проектною пропозиції позитивна при трьох зроблених прогнозах, а отже дана проектна пропозиція є економічно вигідною для впровадження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ABC-анализ товаров, продаж, клиентов интернет-магазина. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://promo.altera-media.com/information/expert/abc-analiz/>.
2. ABC-XYZ-анализ: как выделить самые «ходовые» товары. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/trade/187314-abc-xyz-analiz-kak-vydelit-samy-e-hodovye-tovary>.
3. Бауэрсокс Доналд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок/ Доналд Дж. Бауэрсокс, Дейвид Дж. Клосс; пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 644 с.
4. Вікіпедія. Електронна енциклопедія. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki>.
5. Голованов Л. За витриной Бэк-офис интернет-магазина. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.myshared.ru/slide/926862/>.
6. Григорак М. Ю. Логістика постачання, виробництва та дистрибуції: Навчальний посібник / М.Ю. Григорак, О.В. Карпунь, О.В. Катерна, К.М. Молчанова – К.: НАУ, 2017. – 382 с.
7. Григорак М. Ю. Логістичне обслуговування: Навчальний посібник / М. Ю. Григорак, О. В. Карпунь. – К.: НАУ, 2010. – 152 с.
8. Интернет продажи. аналитика, тенденции, стратегии. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kpd-expert.com/2019/04/05/internet-prodazhi-analitika-tendencii-strategii/>.
9. История бренда «New Yorker». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://brandwiki.ru/brands/clothes/new-yorker.html>.
10. Как ABC-анализ ассортимента влияет на скорость продаж в fashion-ритейле? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://art-rb.ru/blog/kak-abc-analiz-assortimenta-vliyaet-na-skorost-prodazh-v-fashion-riteyle..>

11. Как ABC-анализ помогает работать с клиентами магазина одежды. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://art-rb.ru/blog/kak-abc-analiz-pomogaet-rabotat-s-klientami-magazina-odezhdy>.
12. Как на самом деле работают мультиканальные продажи в ритейле. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.slideshare.net/OWOX/ss-14833554>.
13. Как провести ABC-анализ ассортимента интернет-магазина. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.insales.ru/blogs/university/abc-analiz-assortimenta-internet-magazina>.
14. Как продавать одежду через интернет: прибыльность и с чего начать. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dirmagazina.ru/article/2385-kak-prodavat-odejdu-cherez-internet>.
15. Как работает интернет-магазин. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dirmagazina.ru/article/1081-kak-rabotaet-internet-magazin-podrobno-o-scheme-raboty-saytov-v-rossii>.
16. Как сделать ABC/XYZ анализ в магазине. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://airee.co/ru/>.
17. Как увеличить продажи с помощью мультиканальных триггерных рассылок? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lpgenerator.ru/blog/2020/01/24/kak-uvelichit-prodazhi-s-pomoshyu-multikanalnyh-triggernyh-rassylok/>.
18. Какая стоимость создания интернет-магазина: цены 2021? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lemarbet.com/otkrytie-internet-magazina/stoimost-sozdaniya-internet-magazina-ot-chego-ona-zavisit/>.
19. Карпова С.В. Инновационный маркетинг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://studme.org/78064/marketing/innovatsionnyu\\_marketing](https://studme.org/78064/marketing/innovatsionnyu_marketing).
20. Карпунь, О.В. Підвищення ефективності відносин з клієнтами компаній на засадах логістики / О.В. Карпунь // International Scientific-Practical Conference from Baltic to Black Sea: National Models of Economic Systems: Conference Proceedings, March 25, 2016. Riga: Baltija Publishing. – P.108-111.



21. Кращі інтернет-магазини одягу 2020 року – 10 топ рейтинг кращих. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://blox.com.ua/krashchi-internet-mahazyny-odiahu-2020-roku-10-top-rejtynh-krashchykh.html>.
22. Кризис заставил бизнес уходить в интернет. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://meduza.io/feature/2020/04/30/krizis-zastavil-biznes-uhodit-v-internet>.
23. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: Підручник– 2-ге вид., доп. і переробл. – Львів: Нац. ун-т«Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр«ІНТЕЛЕКТ+» Інститут післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2006. – 456 с.
24. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок/ М. Кристофер; подобщ. ред. В. С. Лукинского. – СПб. : Питер, 2004. – 316 с.
25. Лучшие магазины одежды Украины – рейтинг. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://topdealo.com/luchshie-magaziny-odezhdy-ukrainy-rejting/>.
26. Мельникова Т.Ф. Формирование ассортимента на основе совмещенного авс-хуз-анализа. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30770118>.
27. Мультиканальные продажи. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sostav.ru/news/2008/05/15/27r/>.
28. Мультиканальные продажи в эпоху массовой персонификации. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://retail-loyalty.org/journal\\_retail\\_loyalty/read\\_online/art166689/](https://retail-loyalty.org/journal_retail_loyalty/read_online/art166689/).
29. Немецкий ритейлер New Yorker открывает новый магазин в Украине. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://delo.ua/business/nemeckij-ritejler-new-yorker-otkryvaet-novyj-mag-357132/>.
30. О компании New Yorker. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://best-guide.ru/?p=841>.
31. Омниканальный ритейл: как объединить каналы и повысить продажи магазина. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.facelet.com/ru-ua/blog/omnichannel-retail-how-to-unite-your-channels/>.

32. От онлайн до оффлайна: как правильно открыть магазин одежды. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://buduysvoe.com/ru/publications/ot-onlayna-do-offlayna-kak-pravilno-otkryt-magazin-odezhdy>.
33. Офіційний сайт компанії «MD Group». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://md-fashion.com.ua/>.
34. Офіційний сайт компанії «New Yorker». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.newyorker.de/ua/>.
35. Офіційний сайт компанії «Pull & Bear». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pullandbear.com/ua/ru>.
36. Офіційний сайт компанії «Reserved». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.reserved.com/ua/uk/>.
37. Офіційний сайт компанії «Sinsay». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sinsay.com/ua/uk/>.
38. Офіційний сайт компанії «Stradivarius». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.stradivarius.com/ua/>.
39. Пять рекомендаций для омниканального контент-маркетинга. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lpgenerator.ru/blog/2019/08/22/5-rekomendacij-dlya-omnikanalnogo-kontent-marketinga/>.
40. Скільки коштує інтернет-магазин? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://compas.agency/blog/skilki-koshtuye-internet-magazin/>.
41. ТОП-10 fashion-ритейлеров Украины по площади (зарубежные бренды). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/ru/news/top-10-fashion/>.
42. Тренды мультиканальных продаж. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mmr.ua/show/trendy-multikanalnyh-prodazh>.
43. Троцкий А. Роль системы планирования и исполнения заказов в эффективной реализации стратегии мультиканальных продаж. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://upravlenie-zapasami.ru/statii/upravlenie-zapasami-multikanalnih-prodaj/>.

44. Уварова Г. Эффективная работа с клиентами – стратегический фактор развития компании. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.eg-online.ru/article/191165/>.
45. Фенвик С. Мульти-канальные продажи. Идеальный подход к оптимизации запасов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://wms.korusconsulting.ru/inform-center/pages/multichannel-retail-inventory-optimization.html>.
46. Harrison A., van Hoek R. Logistics management [Zarządzanie logistyką], PWE, Warszawa, 2010. – 303 p.
47. How to Communicate With Customers in a Digital Environment. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.liveadmins.com/blog/how-to-communicate-with-customers-in-a-digital-environment/>.
48. Korus4 retail. мультиканальные продажи, omni channel. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.slideshare.net/olgabezotosnaya/korus4-retail-omni-channel>.
49. Meidute-Kavaliauskiene I., Litvinenko M. Logistics Cooperation: Integrated Logistics Services. [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.researchgate.net/publication/270981088\\_Logistics\\_Cooperation\\_Integrated\\_Logistics\\_Services](https://www.researchgate.net/publication/270981088_Logistics_Cooperation_Integrated_Logistics_Services).
50. New Yorker. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.next-brands.com/new-yorker/>.
51. New Yorker. История бренда. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://2hand.com.ua/new-yorker-istoriya-brenda>.
52. Richey R. G., Adams F. G., Dalela V. Technology and flexibility: enablers of collaboration and time-based logistics quality, Journal of Business Logistics, 2012, 33(1). – P. 34-49.
53. The digital transformation of customer services. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/technology/deloitte-nl-paper-digital-transformation-of-customer-services.pdf>.